Sorin D. Buhaș

Strategii manageriale

Cluburile de fotbal din Liga I



Presa Universitară Clujeană

Sorin D. Buhaș

Strategii manageriale

Cluburile de fotbal din Liga I

Presa Universitară Clujeană

2020

Referenţi ştiinţifici:

Prof. univ. dr. Gheorghe Dumitrescu

Prof. univ. dr. Vasile Marcu

ISBN 978-606-37-0856-5

Tehnoredactare computerizată: Cristian-Marius Nuna

Universitatea Babeş-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro
http://www.editura.ubbcluj.ro/

CUPRINS

Cuvânt înainte

Activitatea competițională a cluburilor profesioniste de fotbal din România, a generat mai cu seamă în perioada de după evenimentele din decembrie 1989 vii dispute și polemici. Trecerea lor de la statutul de amatori la cel profesionist a produs modificări esențiale în abordare, structurare și conducerea activității. Ele devin mult mai vizibile odată cu dezvoltarea socio-economică a țării, dar și datorită preluării lor de către o serie de investitori care urmăresc să-și amplifice cota de popularitate prin asociere cu cluburile de tradiție. Acest mecanism, de cele mai multe ori nu a dat rezultatele gândite de investitori. Pentru a obține performanțe la nivel național dar și internațional, este necesară o abordare științifică a procesului de conducere, așa cum o demonstrează istoria și tradiția marilor cluburi occidentale. Managementul organizațiilor sportive influențează în mod direct produsul finit al activității cluburilor de fotbal: *calitatea jocului prestat,* reliefat fie prin performanța sportivă, fie prin spectaculozitatea jocului.

Această lucrare surprinde cu o acuratețe deosebită prestația conducătorilor de cluburi din fotbalul românesc și evidențiază, ca urmare a unei cercetări bine documentate și aplicate, metodele și strategiile științifice de organizare și conducere. Lipsa performanței sportive internaționale și prestația slabă a echipelor, ridică semne de întrebare în ceea ce privește managementul cluburilor profesioniste de fotbal. Autorul, prin cercetarea efectuată, compară și evaluează activitatea de management la cluburile profesioniste de fotbal din Liga I. Este de remarcat cadrul și abordarea teoretică folosită de autor. Aceasta prezintă o incursiune în strategiile de cercetare științifică a managementului performant. Managementul strategic este prezentat ca fiind procesul prin care managerii iau decizii, stabilesc obiective pe termen lung, precum și modalități de acțiune privind realizarea lor. Evoluția organizației are loc pe baza direcțiilor strategice formulate și puse în practică de conducerea acesteia, în cadrul procesului de management strategic. De asemenea, se evidențiază într-o structură bine documentată locul și rolul strategiilor manageriale. Acestea sunt abordate prin prisma eficienței organizaționale care implică aspectul

performanțial. Esența și structura cercetării s-a concretizat în jurul componentelor fundamentale ale procesului de management: viziune, stabilirea obiectivelor, analiza mediului intern și extern, elaborarea strategiilor, implementarea și evaluarea strategiilor și bineînțeles, prezența în permanență a unui feeedback pentru o evaluare permanentă a stadiului activității. Acestea sunt bine fundamentate teoretic, bine structurate și evidențiate inclusiv prin calitatea graficelor prezentate.

Autorul prezintă cercetarea plecând de la premisa că toate cluburile profesioniste de fotbal din Liga I își desfășoară activitatea în baza unui proiect managerial. Cei care conduc cluburile și managerii implicit, își stabilesc metode de acționare în vederea atingerii scopului stabilit. În interiorul acestui cadru, metodele utilizate sunt sau au fost expertizate și certificate în practica întreprinsă de-a lungul timpului. Se observă faptul că toate organizațiile, inclusiv cele sportive, trebuie să aibă în vedere o serie de factori care contribuie la realizarea planului managerial. La acest lucru, o contribuție importantă o are și calitatea managerului și aptitudinile sale de lider.

Autorul își propune, prin metode de cercetare specifice, să afle dacă organizațiile sportive asupra cărora acționează, au un proiect și o construcție a unui plan managerial care să concorde cu teoria general acceptată despre managementul organizațiilor sportive. Ca urmare, sub aspect metodologic și aplicativ autorul stabilește mijloace și metode de acționare accesibile tuturor conducătorilor de organizații sportive, în vederea optimizării activității de management. În urma realizării cercetării s-a evidențiat modul în care este organizată activitatea în cadrul cluburilor profesioniste de fotbal din Liga I, reliefându-se metode și mijloace de acționare cu care managerii cluburilor operează. Autorul pornește în cercetare de la faptul că managementul din cadrul organizațiilor sportive trebuie să aibă ca finalitate performanța sportivă. Limitarea prin regulament a numărului de cluburi sportive profesioniste participante în Liga I, restrânge mult numărul subiecților asupra cărora se face cercetarea. Autorul a utilizat o cercetare de tip consultativ, comparativ și interpretativ, folosind ca metode interviul și ancheta, stabilindu-și ipotezele în funcție de realitățile cluburilor profesioniste de fotbal din Liga I. Ancheta a fost realizată având ca instrument de lucru chestionarul, care a fost bine conceput, cuprinzând toate caracteristicile specifice cercetării sociologice, la fel ca și ghidul de interviu. Ancheta bazată pe chestionar este una dintre cele mai elaborate metode de cercetare sociologică. Pe baza informațiilor obținute, interpretarea

datelor s-a făcut rațional, incluzând forme analitice și statistice. Rezultatele au fost interpretate și prelucrate prin metode statistico-matematice. Datele sunt prezentate tabelar sau grafic. Se evidențiază calitatea și acuratețea prezentării acestora.

Concluziile sunt foarte bine structurate și elaborate. Observăm construcția logică a propozițiilor și a frazelor, dar și cursivitatea scrierii. Autorul și-a axat cercetarea pe aspectele generate de funcțiile managementului, dar și de componentele fundamentale ale procesului de management. În urma analizei și prelucrării datelor se argumentează științific rezultatele obținute pornind de la ipotezele și premisele care au stat la baza cercetării.

Autorul reliefează în acest context importanța studiului managementului organizațional, deoarece societatea actuală, competitivă și competițională, nu poate genera progres fără intervenția științei, fără o bază științifică a celor implicați în activitățile sociale.

Prof. univ. dr. ***Vasile Marcu***

1. Introducere

Odată cu apariția primelor forme moderne de organizare a activității sportive s-a impus ca o necesitate crearea unui cadru adecvat desfășurării acestor activități.

Dinamismul dezvoltării fenomenului planetar numit fotbal a făcut să apară cadrul organizatoric necesar desfășurării acestui sport în majoritatea țărilor lumii fără diferențieri geografice, economice, etnice, culturale sau religioase. Au apărut competiții regionale, naționale, continentale sau mondiale, fotbalul fiind de altfel sport olimpic.

Competiția odată creată a făcut ca acele asociații sau cluburi sportive participante să se organizeze astfel încât să câștige această competiție, indiferent de forma și nivelul ei. Au apărut așadar cluburi puternice (câștigătoare de trofee) care au generat campionate naționale puternice. Nu întâmplător aceste cluburi se mențin de foarte multă vreme în elita performerelor. Sigur că nu există un monopol al anumitor cluburi în ceea ce privește câștigarea trofeelor; din timp în timp apar altele în vreme ce unele rămân doar cu amintirea trofeelor câștigate.

Ce anume generează asemenea performanțe? Faptul că ele sunt confirmate de rezultatele înregistrate pe o perioadă mai îndelungată de timp exclude întâmplarea și hazardul. Putem spune așadar că modul în care sunt conduse organizațiile sportive reprezintă o știință iar rezultatele obținute transformă știința în arta de a conduce.

La noi în țară organizarea activității fotbalistice pe principii profesioniste a apărut în august 1990 odată ce Federația Română de Fotbal a devenit organ independent de conducere a mișcării fotbalistice din România. Sigur că forme de organizare empirică au apărut încă de la începutul secolului trecut când în 1909 ia ființă Asociația Societăților Atletice din România. Chiar dacă România, prin Federația Română de Fotbal, este membră fondatoare a UEFA încă din anul 1954, abia după 1989 putem vorbi despre organizarea activității fotbalistice similară cu cea din campionatele profesioniste. Asociațiile și cluburile de fotbal s-au reformat, fotbalul devenind la vârful său sport profesionist. Astfel, ca o consecință logică, la 22.01.1993 ia ființă Liga Profesionistă de Fotbal din România.

Cadrul organizatoric creat în vederea desfășurării competițiilor interne este similar de această dată cu cel existent în oricare țară din lume cu un fotbal puternic. Dar este oare suficient acest lucru pentru ca aceste cluburi profesioniste să performeze pe plan intern și internațional? În mod sigur nu! Așezarea echipelor pe o grilă de clasament este influențată în mod indubitabil de felul în care cluburile sunt conduse, de știința de a conduce un club. Teoriile organizaționale avansează noțiunea de management. Încă de la începutul secolului trecut Frank Taylor[1] spunea despre management că este o știință, știința de a conduce eficient. Iată așadar că performanțele și constanța lor nu sunt întâmplătoare, ele sunt rezultatul științei de a conduce, de a manageria.

La noi în țară vizibilitatea fenomenului fotbalistic și publicitatea indirectă pe care o generează a făcut ca unele persoane îmbogățite în „perioada de tranziție" să-și asocieze imaginea cu cluburile de fotbal de tradiție. Această asociere nu a dus de cele mai multe ori la rezultatele scontate de acești investitori. Este nevoie de o altă abordare pentru a obține performanțe pe plan intern cât și pe plan extern. Istoria și tradiția marilor cluburi de fotbal occidentale a demonstrat că rezultatele apar ca urmare a unei abordări științifice a procesului de conducere. Managementul organizațiilor sportive influențează în mod direct produsul finit al activității cluburilor de fotbal – calitatea jocului prestat, reliefat fie prin performanță sportivă fie prin spectaculozitatea jocului, pentru că trebuie să nu uităm că fotbalul în pofida globalizării și a transformării lui în industrie, rămâne totuși un joc.

Observând prestația conducătorilor de cluburi din fotbalul românesc ne putem întrebarea dacă cluburile pe care le reprezintă abordează metode și strategii științifice de organizare și conducere. Lipsa de performanță sportivă internațională și slaba calitate a prestației echipelor (comparativ cu fotbalul practicat în alte țări) ridică semne de întrebare în ceea ce privește managementul cluburilor profesioniste de fotbal. Sigur că există unele excepții. Ne referim la echipele CFR Cluj și Steaua București care au reușit să obțină rezultate constante atât pe plan intern cât și internațional.

Prezenta lucrare, ca urmare a cercetării efectuate, îmi oferă posibilitatea de a compara și evalua activitatea de management la cluburile profesioniste de fotbal din Liga I și de ce nu, enunțarea anumitor strategii de optimizare a managementului cluburilor profesioniste de fotbal.

[1] Taylor, Frederick, 1911, *The Principles of Scientific Management,* Harper Bros, New York.

2. Strategii privind cercetarea științifică în managementul performant

Managementul strategic „este o formă de conducere axată pe anticiparea schimburilor și modificărilor ce trebuie operate în cadrul organizației și în interacțiunile acesteia cu mediul ei de existență pentru a împiedica producerea situațiilor în care bunurile și serviciile oferite de organizație, fabricația și vânzarea acestora, întreaga activitate să devină total depășite, neconcordante cronic cu schimbările propuse”.[2]

Managementul strategic, într-o definiție succintă reprezintă „un proces complex de sinteză, prin care se asigură conducerea unei organizații pe baza unor strategii de dezvoltare formulate riguros și reevaluate continuu”[3].

Așadar, managementul strategic este procesul prin care managerii iau decizii, stabilind obiective pe termen lung, precum și modalități de acțiune privind realizarea lor. Evoluția organizației are loc pe baza direcțiilor strategice formulate și puse în practică de conducerea acesteia, în cadrul procesului de management strategic.

Unii autori concep strategia ca pe o „știință sau artă de a declanșa toate resursele întreprinderii pentru atingerea cu succes a obiectivelor și scopurilor fixate, sau strategia se reduce la capacitatea managementului întreprinderii în a repartiza forțele între obiectivele unității”[4].

Alți autori pun semnul egalității între conceptul de strategie de dezvoltare a organizației și cel de management strategic, considerându-le ca fiind alte denumiri date conducerii superioare a organizației, pentru a o diferenția de conducerea operativă.

Mintzberg[5], un specialist consacrat în domeniul managementului, definește *strategia* ca fiind un plan de acțiuni, o stratagemă (din perspectiva obținerii

---

2 Russu, Corneliu, 1993, *Management,* Editura Expert, București, p. 92.

3 Drucker, Peter, 2001, *Management strategic,* Editura Teora, București, p. 11.

4 Bijou, Carles, 1971, *La responsabilité du developpment dans les entreprises,* Editura Hommes et Techniques, pp. 16–19.

5 Mintzberg, Henry, 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press.

avantajului comparat), un model de comportament, ca poziționare a organizației pe piață și ca perspectivă.

Pentru a fi eficient, managementul strategic trebuie să se găsească într-un echilibru dinamic, organizația fiind supusă mediului intern și extern. Dacă asupra organizației se aplică forța de nivel mic din cele două medii, aceasta se va afla într-un echilibru static cu mediul ambiant. Dacă factorii externi acționează brusc asupra organizației, modalitatea de conducere a acesteia se schimbă radical. Conducerea trebuie să reacționeze prompt la variațiile de mediu, adaptându-se astfel încât să poată realiza un echilibru dinamic între forțele externe și cele interne, producându-se astfel o reacție a organizației la factorii externi. Pentru a se putea realiza acest echilibru, este nevoie ca salariații împreună cu managerii să gândească dinamic, să folosească modele de gândire inteligente și creatoare pentru a găsi soluții optime.

Apar astfel două variante de management: operațional și strategic. Managementul operațional este eficient atunci când contextul operațional este predictibil și ușor controlabil. Un astfel de management are la bază modele de gândire statice, deterministe și liniare. Spre deosebire de acesta, managementul strategic are la bază modele de gândire dinamice, neliniare, probabiliste, inteligente și creatoare, integrate într-un model de gândire strategică. Astfel „managementul strategic este procesul managerial care are la bază o gândire strategică. Indiferent de natura, dimensiunea sau funcționalitatea unei organizații, indiferent de raportul dintre forțele interne și externe ale organizației, și respectiv de dinamica forțelor externe, managementul organizației nu ființează și nu funcționează ca un management strategic decât dacă are la bază un model de gândire strategică.”[6] Uzitarea altor eșantioane de gândire va determina atitudini și acțiuni care nu vor performa și nu vor avea performanța gândirii strategice. În altă ordine de idei, folosirea altor modele de gândire nu garantează reflectarea în timp a dezvoltării organizaționale.

Managementul strategic este procesul prin care se înlesnește un echilibru dinamic între forțele care se manifestă în interiorul organizației și forțele care acționează dinspre mediul extern supra organizației. Datorită faptului că managementul operațional este axat pe soluționarea problemelor

---

[6] Brătianu, Constantin, 2002, *Management strategic,* ed. a II –a, Editura Universitaria, Craiova, p. 47.

curente, într-un context de staționaritate a forțelor care acționează din mediul extern, el nu va asigura echilibrul dinamic al organizației.

Definirea managementului strategic se centrează pe evidențierea modelului de gândire cu care acționează managementul, sau pe strategiile pe care managementul le emite și le introduce într-o organizație. În literatura de specialitate, definirea managementului strategic, se realizează cu pornire de la conceptul de strategie. În antichitate, strategos era unul dintre cei zece magistrați supremi aleși pe o perioadă de un an de zile în Atena. Noțiunea a fost apoi transferată conducătorului militar (stratos = armată, egos = conducător).

În Webster New Collegiate Online Dictionary[7], conceptul de strategie este definit ca fiind arta și știința folosirii forțelor politice, economice, psihologice și militare ale unei națiuni sau grup de națiuni pentru a construi suportul maxim de adaptare a politicilor de pace sau de război.

În domeniul managementului există numeroase definiții date conceptului de strategie. Mintzberg[8] grupează aceste definiții existente în cinci structuri semantice:

1. plan de acțiune;
2. stratagemă;
3. model de comportament;
4. poziție;
5. perspectivă.

O definiție a strategiei pentru prima grupă semantică este dată de Mintzberg și Quinn[9]: „strategia este un model sau un plan, care integrează într-un tot coerent scopurile majore ale organizației, politicile și etapele acțiunii.”

Pentru ultima grupă semantică se poate lua ca exemplu definiția lui Chandler[10]: „strategia constă în determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung ale unei organizații și alocarea resurselor necesare pentru a le atinge.” În același sens putem considera și definiția lui Thomson[11]: „strategiile

---

7 http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy
8 Mintzberg, Henry, 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press.
9 Mintzberg, Henry & Quinn, James, 1991, *The strategy process: Concepts, contexts, cases,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
10 Chandler, Alfred, 1962, *Strategy and Structures: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.
11 Thomson, John, 1997, *Strategic management*, third edition, Editura International Thomsn Business Press, London.

sunt mijloace în atingerea scopurilor, iar aceste scopuri sunt obiectivele organizației. Strategiile sunt căile de urmat și deciziile care se iau pentru ca organizația să atingă anumite puncte sau niveluri de succes."

Prin prisma definirii conceptului de strategie, se poate defini *managementul strategic* ca fiind acel proces managerial prin care se elaborează, se implementează și se evaluează strategii. Strategiile se construiesc pentru a proiecta un viitor posibil și probabil, un viitor incert dar abordabil.[12] Managementul strategic se definește în acest context ca un proces proiectat pentru a dezvolta în viitor, pentru a construi și respectiv pentru a controla acest viitor. Așa cum apare în literatura de specialitate, managementul strategic este procesul prin care conducătorii determină direcția pe termen lung și performanțele organizației asigurând realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei. Thomson consideră managementul strategic ca fiind „procesul prin care o organizație își determină scopul, obiectivele fundamentale și nivelul de realizare a lor; decide asupra acțiunilor care trebuie întreprinse pentru realizarea acestor obiective într-o anumită perioadă de timp și într-un mediu extern schimbător; decide asupra implementării acestor acțiuni și asigură condiții necesare pentru a modifica aceste acțiuni dacă este necesar; evaluează programul realizat și succesul obținut. Schimbările pe care organizația le generează atât în mediul intern cât și în cel extern pot fi graduale sau dramatice. Organizația se poate dezvolta instituțional printr-o evoluție continuă sau prin salturi revoluționare."[13]

Dacă vom sintetiza ideile expuse mai sus, putem aprecia faptul că managementul strategic este procesul prin care se generează și se controlează schimbările strategice ale unei organizații în scopul realizării unor obiective fundamentale. Dimensiunea strategică a managementului este asigurată de existența unei gândiri strategice și a unei culturi organizaționale favorabile schimbării și performanței într-un mediu extern concurențial. Dimensiunea temporală este intrinsecă acestui proces, managementul strategic asigurând o proiecție în viitor a dezvoltării organizaționale.

În literatura de specialitate apare din ce în ce mai evident necesitatea modificării și dezvoltării unui management al schimbării. În viziunea lui Rusu

---

[12] Brătianu, Constantin, 2004, *Management strategic,* Editura Universității Politehnice București, București.

[13] Thomson, John, 1997, *Strategic management,* third edition, Editura International Thomsn Business Press, London, p. 102.

„managementul schimbării presupune prevederea, coordonarea, organizarea și controlul desfășurării activității de introducere a schimbării până la funcționarea sistemului în noua sa stare”[14]. Știm însă că pe cât de naturală și necesară este schimbarea, tot atât de naturală și necesară este rezistența la schimbare care se manifestă sub forma inerției. Apare așadar noțiunea de management al inerției care reprezintă forța reactivă într-un proces.

La români, forțele de inerție au fost întotdeauna foarte puternice și din păcate de multe ori mai eficiente decât forțele de schimbare. „Voința poporului român este voința inerției”[15], spune H.R. Patapievici. Este suficient să analizăm această perioadă de tranziție de 22 de ani pentru a constata cât de puternice au fost forțele de inerție și cât de eficient a fost managementul inerțial. De altfel, Cioran nota: „Doamne! Ce vom fi făcut 1000 de ani? Toată viața nu este decât procesul prin care am ajuns să ne dăm seama că nu am făcut nimic.”[16] Referindu-se la procesul inerțial și la managementul asociat acestuia în mod implicit Cioran concludea: „va trebui să vedem care este specificul național al României, care a ținut-o 1000 de ani în nemișcare, pentru a-l putea lichida împreună cu mândria ridicolă care ne atașează de el.”[17] Din păcate, cei care studiază domeniul managementului nu privesc lucrurile în acest sens; datorită acestui lucru, deși avem teorii despre schimbare, încă nu realizăm foarte bine cum funcționează managementul inerțial. Datorită acestui aspect, managementul strategic trebuie tratat în mod dinamic, ca echilibru între forțele de inerție și forțele de schimbare, în cadrul procesul de implementare a strategiilor pentru a clădi un viitor pentru organizație.

Abordarea și definițiile date până acum au avut în vedere echilibrul dinamic dintre organizații și mediul extern lor. În lumea reală există mai multe organizații aflate într-o continuă competiție. Această competiție influențează puternic managementul și comportamentul organizațional. Managementul strategic al unei organizații trebuie să ia în considerare și strategiile celorlalte organizații, astfel managementul operațional devine ineficient.

---

[14] Rusu, Costache, 2003, *Managementul schimbării,* Editura Economică, București, p. 60.
[15] Patapievici, Horea, Roman, 2002, *Politice,* ediția a III a, Editura Humanitas, București, p. 63.
[16] Cioran, Emil, 2001, *Schimbarea la față a României,* ediția a VI a, Editura Humanitas, București, p. 32.
[17] *Idem*, p. 50.

2.1. Locul și rolul strategiilor de optimizare în management

2.1.1. Strategii de management

Abordarea strategiilor de management prin prisma eficienței organizaționale implică aspectul performanțial. Din acest punct de vedere vorbim despre strategii de performanță. Acestea se împart în:

- strategia eficienței;
- strategia calității;
- strategia inovării.

➢ **Strategia eficienței**

Definiția performanței se realizează condiționată de matricea și de caracteristicile alese. Există patru indicatori globali care determină activitatea organizațională:

✓ eficiență;
✓ calitate;
✓ inovare;
✓ anticiparea așteptărilor.

Strategiile care vizează performanța au ca scop realizarea unor valori cât mai mari pentru toți acești indicatori globali luați în parte, în sistemul de referință specific organizației și pentru matricea alăturată fiecărui indicator. Acestea se definesc și ca strategii la nivel funcțional al organizației și au ca prioritate obținerea avantajelor competitive prin optimizarea operațiunilor de bază, dar și prin punerea în evidență a resurselor umane ale organizației. Chiar dacă aceste strategii se pot focusa pe una sau mai multe funcții, ele reliefează viața organizațională în ansamblul ei.

Așa cum am arătat în lucrările anterioare, orice organizație poate fi considerată în mod abstract ca fiind un sistem care transformă intrările în ieșiri. Intrările sunt reprezentate de toți factorii necesari desfășurării activității organizației iar ieșirile sunt reprezentate de modul de manifestare al organizației în raport cu așteptările. Astfel, eficiența reprezintă raportul dintre ieșiri și intrări, exprimate în aceleași unități de măsură. Cu cât valoarea acestui raport este mai mare, cu atât eficiența este mai mare. Creșterea eficienței se poate obține și prin valorificarea proceselor de învățare. Efectele învățării se văd în special în realizarea unor procese noi și foarte complexe.

De asemenea, productivitatea activității constituie un factor important în creșterea eficienței și reducerea costurilor. Productivitatea activității este strâns legată de performanțele și motivarea resurselor umane. Pentru creșterea productivității activității se pot folosi trei strategii:

- ✓ instruirea personalului în vederea creșterii nivelului de calificare;
- ✓ crearea unor echipe de lucru caracterizate de self-management;
- ✓ aprecierea financiară a performanțelor realizate.

Cercetările au demonstrat că importanța instruirii continue a angajaților aduce rezultate pozitive simțitoare. De asemenea, responsabilizarea în cadrul organizațiilor a unor grupuri de 5–10 persoane, cu management propriu, care să dispună de autonomie managerială (self-management), duce la creșterea eficacității activității. Nu în ultimul rând „oamenii lucrează pentru bani și deci este ușor de acceptat ideea că fiecare ar trebui plătit după calitatea și cantitatea muncii. Acesta ar însemna un factor important în creșterea motivației."[18] În aceste condiții, strategia motivării prin măriri salariale nu este chiar atât de simplu de pus în practică, de cele mai multe ori bariera mentalității fiind greu de depășit.

➢ Strategia calității

Managementul calității are o importanță deosebită în cadrul managementului strategic. Acest tip de management a penetrat toate tipurile de organizații. Strategia TQM (total quality management) s-a impus din ce în ce mai mult, datorită succesului obținut în organizațiile americane și japoneze. Această strategie are la bază cele 5 idei fundamentate de Deming citat de Olaru M.[19]:

- ✓ calitatea mai bună înseamnă costuri mai mici deoarece se reface mai puțin, se produc mai puține greșeli, mai puține întârzieri și se folosește timpul mai eficient;
- ✓ ca rezultat al primului pas, crește productivitatea activității;
- ✓ o calitate mai bună înseamnă o apreciere mai bună
- ✓ aceasta conduce la creșterea profitabilității organizației;
- ✓ ca rezultat al celor de mai sus, organizația poate fi mai eficientă.

---

[18] Mathis, Robert, Nica, Panaite & Rusu, Costache, 1997, *Managementul resurselor umane,* Editura Economică, București, p. 68.

[19] Olaru, Marieta, 1999, *Managementul calității,* ediția a II a, Editura Economică, București.

Deming citat de Olaru M.[20] a dezvoltat aceste idei și a formulat câteva pentru managementul calității:

- ✓ să creeze o constantă preocupare pentru îmbunătățirea calității serviciilor, cu scopul de a deveni competitivi și de a rezista în mediul extern competițional;
- ✓ să adopte o nouă filosofie; managementul modern trebuie să-și învețe noile responsabilități și să preia controlul schimbării;
- ✓ introducerea instruirii permanente;
- ✓ instruirea leadership-ului;
- ✓ să se elimine barierele dintre compartimente;
- ✓ să se elimine standardele și evaluările cantitative ale rezultatelor și să se introducă peste tot leadership-ul;
- ✓ schimbarea este a tuturor nu numai a managerului.

Chiar dacă o serie de teorii TQM, dar și unele idei elaborate de către Deming[21], le regăsim în literatura de specialitate, punerea în practică a acestora se face cu dificultate și necesită timp.

➢ Strategia inovării

„Din mai multe puncte de vedere, inovarea constituie cea mai importantă parte a avantajului competitiv."[22]

Succesul inovării de procese, constituie o caracteristică de unicitate pentru orice organizație aflată în competiție cu alte organizații similare. Sunt organizații care au devenit celebre datorită adoptării unor strategii de inovare.

Strategiile de inovare sunt strâns corelate cu strategiile de sensibilizare. Nu este suficient ceea ce vor consumatorii ci și să răspunzi cât mai repede la aceste cerințe. Astfel, constanta de timp pentru a răspunde cerințelor consumatorilor trebuie să fie cât mai mică. Această sensibilizare constituie o capabilitate importantă pentru organizație și contribuie direct la realizarea unui avantaj competitiv durabil.

---

[20] *Idem*

[21] Deming, Edwards, 1986, *Out of the Crisis,* MIT Press, Cambridge.

[22] Drucker, Peter, 2000, *Inovare și spirit întreprinzător,* Editura Teora, București, p. 48.

2.2. Caracteristici ale managementului organizației sportive

2.2.1. Strategii ale procesului de management

➢ **Structura de bază a procesului de management**

Managementul strategic este un proces complex, care se proiectează și se realizează ținând cont de specificul organizației. Indiferent însă de modul de realizare, procesul de management strategic are aceeași structură de bază. C. Brătianu[23] structurează procesul de management conform Fig. 1:

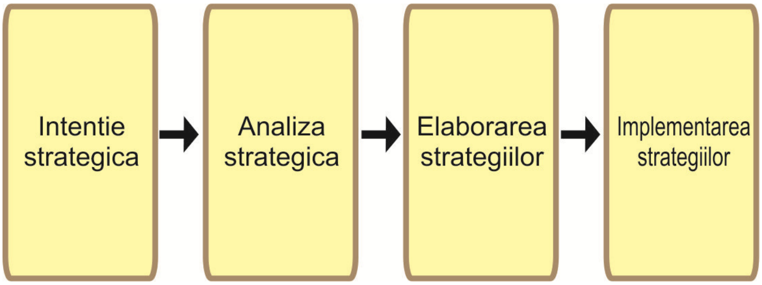


Fig. 1. *Procesul de management*
după C. Brătianu[24]

Acest proces, potrivit aceluiași autor este dezvoltat conform Fig. 2:

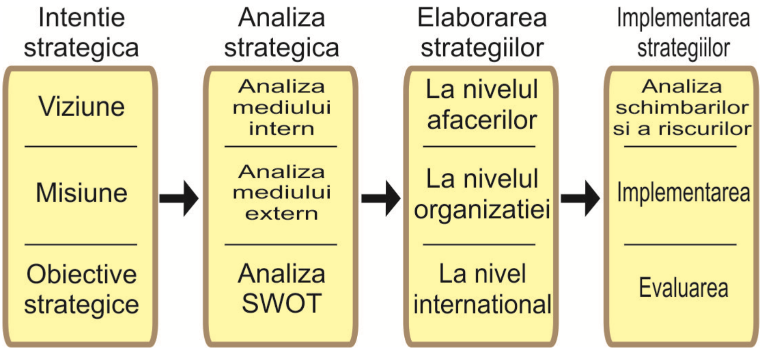


Fig. 2. *Procesul de management*
după C. Brătianu[25]

[23] Brătianu, Constantin, 2004, *Management strategic*, Editura Universității Politehnice București, București, p. 56.
[24] Brătianu, Constantin, 2004, *Management strategic*, Editura Universității Politehnice București, București, p. 56.
[25] Brătianu, Constantin, 2004, *Management strategic*, Editura Universității Politehnice București, București, p.5.

Componentele fundamentale ale procesului de management le găsim sintetizate de către același autor confirm Fig. 3:

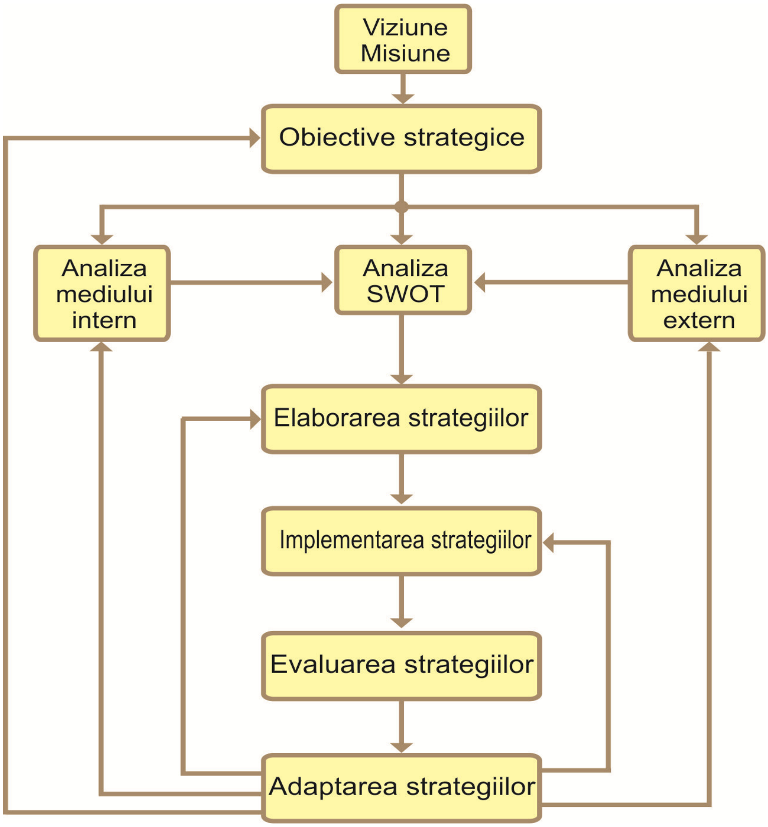


Fig. 3. ***Procesul de management***
după C. Brătianu[26]

Punctul inițial al procesului îl constituie viziunea pe care fondatorii o au despre organizația pe care vor să o construiască, pentru a satisface prin valoarea creată, cerințele consumatorilor.

Viziunea este o proiecție virtuală în viitor, dar care trebuie să aibă suficiente șanse de succes, așadar trebuie să fie realistă. Odată creată, organizația își asumă o anumită misiune în raport cu viziunea fondatorilor și cerințele consumatorilor, respectiv cu cerințele sociale în cazul organizațiilor sportive. Misiunea poate fi considerată un fel de lege de sistem sau o lege

[26] Brătianu, Constantin, 2004, *Management strategic*, Editura Universității Politehnice București, București, p. 57.

existențială care să dea sens tuturor activităților care urmează să fie realizate de organizația respectivă. Viziunea și misiunea se consideră pentru întreaga existență a unei organizații. Materializarea lor pentru durate de timp de 4–5 ani se face prin definirea unor *obiective strategice.* Realizarea acestor obiective generează forțele motrice ale organizației și constituie motivația pentru elaborarea, implementarea și evaluarea strategiilor. Înainte însă de a se trece la elaborarea strategiilor este necesară o cunoaștere cât mai realistă a mediului concurențial existent la un moment dat, precum și a dinamicii lui în domeniile de interes pentru organizație.

Analiza **mediului extern** oferă în acest sens o imagine a posibilităților maxime pentru domeniul de activitate. Cunoașterea potențialului lui sub diverse forme este importantă pentru proiecția în viitor a dezvoltării organizației. Un rol important în acest demers de analiză a mediului extern revine marketing-ului.

Analiza **mediului intern** completează analiza mediului extern și trebuie să conducă la înțelegerea capacității de dezvoltare în viitor a organizației. Această analiză va cuprinde o radiografie a resurselor tangibile și intangibile, a capabilităților și competențelor fundamentale ale organizației. La interfața dintre mediul intern și extern se va face o **analiză SWOT.** Ea permite punerea în balanță a punctelor forte și a celor slabe ale organizației cu oportunitățile și amenințările venite dinspre mediul extern.

Dintr-un punct de vedere integrator, în faza incipientă de funcționare și interpătrundere dintre mediul intern și mediul extern al organizației se plasează și marketingul modern, ca factor de echilibru dinamic. Marketingul evidențiază în chintesența sa un echilibru dinamic, un echilibru indispensabil pentru punerea în practică a misiunii organizației. Vorbim despre *echilibrul dinamic dintre cerere și ofertă.* În condițiile în care organizația nu satisface așteptările consumatorilor prin rezultatul produselor sale materiale sau nemateriale, atunci apare un dezechilibru funcțional care poate amenința existența organizației. În concepția lui Kotler[27] există cinci tipuri de viziuni diferite, prin care o organizație conceptualizează realizarea echilibrului dinamic dintre cerere și ofertă. Aceste tipuri au sisteme referențiale de timp diferite, dar ele pot coexista. Acestea sunt:

- ✓ concepția de producție;
- ✓ concepția de produs;

[27] Kotler, Philip, 2002, *Managementul marketingului,* Editura Teora, București.

- ✓ concepția de vânzare;
- ✓ concepția de marketing;
- ✓ concepția de marketing social.

Prin prisma prezentei lucrării se va face referire la ultimele două.

Concepția de marketing se evidențiază prin faptul că schimbă sensul dinamicii echilibrului dintre cerere și ofertă, punând accentul pe cerere.

Așa cum sublinia și prof. Levitt de la Harvard University „vânzarea se concentrează pe nevoile vânzătorului, iar marketing-ul pe cele ale cumpărătorului. Preocuparea vânzării este nevoia vânzătorului de a-și transforma produsul în bani; cea a marketingului este ideea de a satisface nevoile cumpărătorului cu ajutorul produsului și al întregului lanț de activități asociate cererii, furnizării și consumului acestuia." [28]

Concepția de marketing are la bază patru elemente fundamentale:

- piață – țintă;
- nevoile consumatorului;
- marketing integrat;
- obținerea de profituri prin satisfacerea nevoilor clientului.

Piața nu este privită ca un concept teoretic. Piața constituie o țintă. Nevoile consumatorului sunt importante, dar cunoașterea lor constituie deseori o problemă dificilă pentru organizație. Nevoile pot fi actuale sau potențiale, iar cele actuale pot fi exprimate sau tacite. De multe ori nici consumatorii nu știu să-și exprime clar și coerent nevoile. Cunoașterea tuturor acestor nevoi se poate face printr-o serie de cercetări de marketing.[29]

Rentabilitatea marketingului este evidentă dacă acesta acționează la nivelul întregii organizații, cu alte cuvinte dacă toate compartimentele își preconizează obiectivele în scopul realizării cerințelor. Evidențiem astfel marketingul intern și extern.

Marketingul intern – rezidă din cooptarea, instruirea și motivarea unui personal performant, care este dispus să ofere servicii de calitate clienților.

Marketingul extern – evidențiază activitatea de marketing orientată spre oamenii din exteriorul organizației justificând satisfacerea nevoilor lor.

---

[28] Levitt, Theodore, 1976, *Management and Post-industrial Society,* The Public Interest, p. 2.
[29] Gherasim, Toader, 2003, *Cercetări de marketing,* Editura Economică, București.

Concepția de marketing social este abordată într-o perioadă mai recentă ca timp și reflectă nevoia de a lua în considerare nu doar nevoile indivizilor ci și de a acționa în direcția îndeplinirii binelui social. Teoria de marketing social îi determină pe marketeri să aibă în vedere considerentele sociale și etice în aplicațiile lor de marketing. Ei trebuie să armonizeze trei tipuri de interese care sunt de cele mai multe ori conflictuale:

- interesele organizației de a produce profit;
- interesele consumatorilor de a obține cât mai multă valoare;
- interesele organizației în ansamblul ei.

Pe baza tuturor acestor analize de management și marketing urmează a se elabora strategiile de dezvoltare ale organizației, în vederea realizării în timp a obiectivelor strategice. Succesul strategiilor depinde însă de modalitățile practice de implementare și de evaluare a lor. Strategiile se construiesc flexibile, capabile de adaptare la noile cerințe ale mediului extern, beneficiind totodată de noile resurse și capabilități ale organizației. Structura de bază a procesului de management strategic se deosebește fundamental de cea a planificării programate. Procesul de management strategic va fi analizat pe componente și dimensiunile lui caracteristice.

➢ Domenii de aplicabilitate

Managementul strategic se manifestă într-un mediu puternic conflictual sau competițional în cadrul căruia supraviețuirea și performanța unei organizații este direct proporțională cu stabilirea unui echilibru dinamic între forțele interne și cele externe organizației și respectiv de obținere a unei competitivități strategice în raport cu celelalte organizații concurente. Obținerea unei competitivități strategice și păstrarea ei cât mai mult timp reprezintă nu doar o performanță, dar și o condiție determinantă a succesului.

Managementul strategic permite proiecția în viitor a dezvoltării instituționale în concordanță cu viziunea și misiunea organizației și prin aceasta el constituie mecanismul de implementare a strategiilor. Specificul organizației se manifestă în această perspectivă prin următoarele caracteristici:

- ✓ reducerea mediului extern competițional, în funcție de specificul activității organizației respective, până la dispariția lui;
- ✓ restructurarea mediului extern în funcție de alte criterii decât cele ale competiției;

- ✓ redimensionarea semantică a conceptului de consumator;
- ✓ folosirea predominantă a modelelor de gândire statice, liniare și deterministe;
- ✓ existența unor elemente legislative care reduc autonomia decizională a organizației respective.

2.2.2. Politici și strategii privind organizațiile sportive

➢ Politici manageriale

Vocabularul limbii engleze distinge clar între *politics* și *policies.* Primul termen face referire la preocuparea specifică partidelor politice și respectiv a politicienilor. Cel de al doilea termen evidențiază politicile instituționale ale organizațiilor. În limba română operăm cu un singur concept – politici – care înglobează ambele semnificații. În continuare ne vom referi numai la politici manageriale.

În literatura de specialitate există puncte de vedere diferite privind definirea conceptelor de politică și strategie. Unii specialiști vorbesc numai despre politică și politici, iar alții numai despre strategie și strategii. Pentru unii specialiști politicile au o sferă semantică mai cuprinzătoare, astfel că strategiile rezultă ca aplicații ale politicilor. Pentru managementul strategic vom folosi diferențiat cele două concepte și vom accentua pentru conceptul de politică o sferă semantică mai mare care înglobează semantica conceptului de strategie.

În interiorul unei organizații se efectuează o politică managerială care redă o opțiune generică, dificil de explicat și argumentat de către cei care decid în cadrul managementului superior. Această politică oglindește aria motivațională a deciziilor importante, corespunzător unui sistem valoric care include mai multe elemente de factură filosofică decât indicatori de performanță. Politica managerială oglindește acel lucru greu de explicat, pe care managerii îl dobândesc prin educație, cultură și talent. Ea este dependentă în trecut și orientează activitatea decizională mai mult prin păstrarea unor valori organizaționale decât prin producerea de noi valori. Politica managerială nu preconizează să îndeplinească un obiectiv strategic, într-un anumit interval de timp și nici nu înglobează resursele organizației cu capabilitățile ei în scopul obținerii avantajului competitiv.

Politica unei organizații și în special politica de calitate este legată în mod intrinsec de cultura instituțională a organizației, în timp ce strategia este legată de managementul strategic. Această nuanțare este foarte importantă pentru acele organizații care se caracterizează prin culturi organizaționale puternice. Politica unei organizații joacă un rol foarte important în promovarea modelelor de gândire și a generării unor atitudini care să asigure suportul motivațional adecvat elaborării și mai ales implementării unei strategii.

Crearea noilor politici reprezintă nu doar o cerință dar și o necesitate. Evidențierea procesului de înnoire trebuie să se exprime simultan cu schimbarea managementului birocratic, fundamentat pe principii de gândire statice, liniare și deterministe, cu managementul strategic așezat pe modele de gândire dinamice, neliniare, întâmplătoarea și creatoare.

- **Strategii manageriale**

Strategiile sunt procese complexe decizionale și secvențiale, care au ca scop finalizarea obiectivelor strategice. Strategiile sunt așadar, procese decizionale direcționate spre viitor, dar care au o incipiență în activitatea prezentă. Aceste procese decizionale sunt fundamentate pe o gândire strategică și ele prezintă opțiunile importante ale organizației de evoluție și de înfăptuire a competitivității strategice. Deciziile se pot materializa sub aspectul unor planuri inteligente care ne informează cum se vor realiza obiectivele strategice și respectiv modul cum își va satisface organizația misiunea asumată. Aceste planuri se redactează pe un interval de timp cuprins între 4–5 ani și se numesc planuri strategice.

Într-o societate ideală, direcțiile evolutive ale organizației în starea prezentă și starea viitoare unde se află obiectivele strategice ar fi în concordanță valorică, iar costurile de dezvoltare pe aceste direcții ar fi aceleași. Măsura lor ar fi generată doar de diferența de potențial sau de poziție între condiția actuală și cea anticipată. Într-un asemenea context, diversitatea direcțiilor nu ar fi obligatorie, iar selectarea uneia dintre ele nu ar genera nici o problemă. Într-o astfel de societate ideală nu am utiliza noțiunea de strategie pentru o opțiunea atât de ușoară, fără implicații mari asupra organizației.

Dar societatea este raportată la o lume reală și nu ideală, definită de acțiuni care nu mai pot fi întoarse, în care direcțiile de evoluție ale organizației pentru obținerea obiectivelor strategice nu sunt echivalente. Fiecare direcție

reprezintă o sumă de decizii și activități care folosesc resurse diferite și deci, în concluzie, realizează costuri diferite. În acest context se evidențiază normalitatea aprecierii acestor direcții și a selectării direcției cele mai favorabile, care maximizează competitivitatea strategică, în contextul reducerii consumului de resurse. Dacă aprecierea ar avea ca fundament o multitudine de date cunoscute, nu ar exista probleme în analiza și evidențierea rezultatelor cele mai convenabile. Pentru a aprecia eventualele direcții care conduc la îndeplinirea obiectivelor strategice este important să avem în calcul anumite incertitudini și un mediu extern situat într-o continuă schimbare. În alt context distingem o presiune exercitată din partea competiției pe care nu o putem neglija, și nici cuantifica. În atare situații deloc ușoare, de incertitudini și amenințări, de oportunități și eșecuri, asumarea unor decizii importante în ideea enunțată de a îndeplini obiectivele strategice, reprezintă o problemă și nu oricine are potențialul necesar de a realiza soluțiile optime. Datorită acestui lucru, este importantă o gândire strategică și o instruire managerială optimă pentru a realiza posibile strategii.

Ca o concluzie, o strategie este constituită dintr-o parte proactivă și o parte reactivă, conform Fig. 4.

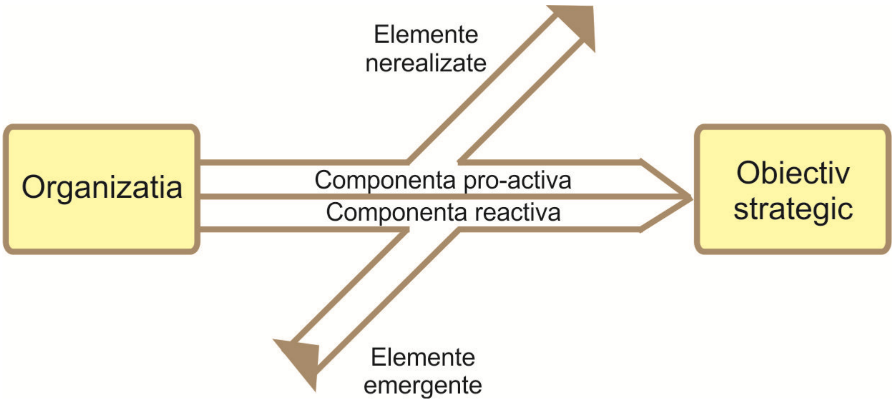


Fig. 4. ***Strategia de management***
după C. Brătianu[30]

Componenta practică reprezintă formularea inițială a strategiei, cu toate elementele de integrare a resurselor și capabilităților organizației, necesare

[30] Brătianu, Constantin, 2004, *Management strategic*, Editura Universității Politehnice București, București, p. 71.

pentru realizarea unui obiectiv strategic. Schimbările din mediul extern pot evolua astfel încât unele poziții inițiale ale strategiei să devină neoperante într-o gândire deterministă, acest lucru nu ar afecta cu nimic implementarea integrală a strategiei inițiale. Într-o gândire probabilistă, neliniară și creatoare, aceste provizii pot fi eliminate și eventual înlocuite cu altele noi, care să răspundă unor cerințe dinamice ale mediului extern. Adaptarea strategiei inițiale la dinamica mediului extern se face prin dezvoltarea unei componente reactive. Atunci când reacția comportamentului organizațional este rapidă, noua inserție se mai numește și strategie emergentă.

Indiferent de organizație, dezvoltarea strategiilor reprezintă o prioritate. Important nu este numărul strategiilor construite, ci modul în care selectăm dintre posibilele strategii pe acele care pot îndeplini o competitivitate strategică. Deosebirea dintre strategii este mare, ea putând oscila între succes și faliment. De aceea, pentru elaborarea unor strategii optime, managementul de vârf trebuie să perceapă foarte bine contextul intern al organizației, situația ei externă și mai cu seamă dinamica forțelor externe, pentru a putea să se realizeze un echilibru dinamic stabil între forțele interne și cele externe, cu un preț minim din partea organizației.

Obiectivele strategice se realizează ca urmare a îndeplinirii misiunii organizației, presupunând trei faze caracteristice ale oricărei strategii:

- ✓ faza de elaborare;
- ✓ faza de implementare;
- ✓ faza de evaluare.

Faza de elaborare – implică generarea a cât mai multor strategii, pentru a crește șansele de succes în alegerea celei mai bune strategii. Pentru realizarea aceluiași obiectiv strategic se pot construi mai multe strategii, care nu sunt echivalente. De aceea, pentru această fază este foarte importantă gândirea creatoare, pentru a genera cât mai multe opțiuni, care urmează să fie supuse apoi analizei și evaluării.

Faza de implementare – succesul unei strategii depinde în mod direct de capacitatea de implementare a ei de către organizație. În faza de implementare se întâlnesc o serie de rezistențe sau piedici reale. Ele țin deopotrivă de factori financiari, organizaționali și mai ales de mentalitatea celor care urmează să suporte schimbările propuse de strategia implementată. Într-o organizație cu o cultură organizațională foarte puternică, bazată pe modele

de gândire statice, liniare și deterministe, acceptarea schimbării, indiferent de geneza ei este o problemă extrem de dificilă. Atunci când se produc schimbări în organizație apare o reacție instantanee de respingere a oricărei strategii. În schimb, într-o organizație în care cultura instituțională este bine împământenită și cunoscută, în care modul de gândire este unul dinamic, aleator și creator, implementarea unor strategii noi se face cu o rezistență mult diminuată și cu mai multă eficiență.

Faza de evaluare – în această fază se controlează nu doar nivelul de implementare a obiectivului strategic proiectat, dar se estimează și costurile cu care au fost realizate rezultatele respective. În acest moment, evaluarea reprezintă un punct al adevărului în care apreciem dacă strategia decisă a fost o reușită, dar și costurile pe care organizația le-a făcut pentru această reușită. Trebuie să avem în vedere și varianta de insucces și de repercusiuni ale insuccesului pentru organizație.

Având în vedere toate aceste aspecte, o *strategie de succes* implică o gândire creatoare performantă pentru elaborarea ei, o organizație care să accepte schimbarea și să contribuie la o implementare eficientă a strategiei și respectiv, o evaluare corectă care să pună în balanță costurile și câștigurile. Această concluzie este valabilă pentru orice tip de organizație.

3. Optimizarea procesului de management strategic

3.1. Viziunea și misiunea organizației sportive

Viziunea – „unei organizații reprezintă o stare ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a organizației respective."[31]

Viziunea implică o gândire dinamică și capabilă să estimeze pe termen lung posibilitățile obiective privind dezvoltarea organizației. Capacitatea de a vedea în viitor nu este la îndemâna oricui și nici de a menționa în viitorul virtual al organizației imaginea acesteia. Astfel, nu orice fantezie personală sau speranță destăinuită poate să-și aducă aportul la înfăptuirea unei viziuni. Se profilează două direcții ale poziției manageriale în raport cu viziunea:

- atitudinea de neîncredere și prin urmare de respingere a ei;
- atitudinea de acceptare și susținere a ei.

O viziune bună, deci o viziune care să aibă succes, trebuie să se caracterizeze prin următoarele elemente:[32]

- ✓ starea ideală care se proiectează în viitor trebuie să fie înrădăcinată în prezentul organizației;
- ✓ creatorii acestei viziuni trebuie să conștientizeze dificultățile care vor fi întâmpinate și provocările la care este supusă organizația;
- ✓ viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile organizației de a se dezvolta în sensul transformării viziunii propuse în fapte;
- ✓ viziunea trebuie să fie rezultatul sinergic al muncii întregii echipe manageriale;
- ✓ o viziune bună oferă posibilitatea tuturor membrilor organizației să își identifice interesele și deci să își construiască motivația necesară pentru transpunerea ei în viață;

---

[31] Cowley, Michael & Dom, Ellen, 1997, *Beyound Strategic Vision,* Butter Worth, Heineman, Oxford, p. 34.

[32] Brătianu, Constantin, 2002, *Management strategic,* ediția a II-a, Editura Universitaria, Craiova.

- ✓ o viziune bună este aceea care poate fi împărtășită de toți membrii organizației și nu numai de o parte a lor; aceasta înseamnă ca ea să fie acceptată și să genereze idei și atitudini inovatoare.

O organizație poate să se dezvolte numai în contextul existenței unei viziuni optime, aceasta fiind o condiție esențială. În lipsa viziunii, stagnarea amenință organizația și chiar involuția sau falimentul, dacă activează într-un mediu puternic concurențial. O viziune optimă apare dintr-o dorință, dar nu este identică cu ea, datorită faptului că viziunea este un produs logic al voinței de dezvoltare și succes.

Misiunea – rolul ei este acela de a crea plus valoare pentru organizație și societate. Ea concluzionează legea existențială a organizației și demonstrează viziunea ei. Misiunea condiționează dezvoltarea organizației în sensul schimbării viziunii în realitate. În contextul în care viziunea este definită ca o condiție ideală posibil de realizat, misiunea reliefează o transformare treptată spre această situație. Viziunea evidențiază aspectul intern al organizației și dorințele managementului de nivel superior, în timp ce misiunea se focusează pe imaginea externă a organizației dar și pe factorii decizionali ai managementului. În esență, misiunea unei organizații reliefează ce reprezintă organizația respectivă și ce vrea ea să aducă în plus pentru societate. Există trei elemente componente ale misiunii unei organizații:

- ✓ o formulare universală a viziunii;
- ✓ evidențierea valorilor determinante pe care și le asumă managementul de nivel superior al organizației;
- ✓ o armonizare a obiectivelor fundamentale sau strategice ale organizației.

Pentru toți cei care activează în cadrul organizației, dar și pentru cei care sunt beneficiari ai activității organizației, aceste elemente trebuie să fie practice și concludente. O misiune formulată în termeni exagerați și fără fundamentare nu poate decât să genereze pierderea credibilității și pe termen lung să ducă la un regres al organizației care nu are capacitatea să se ridice la nivelul misiunii la care s-a angajat. În acest context apare și impedimentul formulării clare și concludente a misiunii. Misiunea organizației este fixată în timp, fiind un sistem de referință pentru activitatea globală a organizației respective.

Având în vedere puternica dezvoltare și implicare a managementului strategic în sectorul privat și scopul acestuia de a realiza o competitivitate strategică și durabilă s-ar putea crede ca viziunea și misiunea sunt caracte-

ristici organizaționale private. Afirmația este adevărată dar nu și exclusivă. Orice organizație, chiar dacă nu este din sectorul privat, se poate identifica prin această proiecție în viitor, respectiv prin definirea clară și coerentă a viziunii și misiunii ei, în raport cu cerințele beneficiarilor și ale societății. Parcurgerea etapelor de la birocrația exagerată din ultimii ani la profesionalismul reclamat de prezentul în care trăim, obligă la introducerea managementului strategic și în concluzie la elaborarea unei viziuni și a unei misiuni specifice.

3.2. Obiective strategice privind activitatea organizațiilor sportive

Managementul strategic reprezintă un proces direcționat pe obiective majore, a căror concretizare este profilată în timp. Obiectivele strategice recepționează din viziunea și misiunea organizației ideile și precizările fundamentale și concentrează în ele toată dorința și forța ei de dezvoltare și de implementare, în contextul constituirii unei competitivități strategice.

Obiectivele reprezintă concretizarea rezultatelor strategiilor dezvoltate și în consecință, ale activităților programate. Ele stabilesc ce anume trebuie îndeplinit și când evaluarea și cuantificarea lor devin fezabile. Prin atingerea acestor obiective strategice se apreciază împlinită misiunea organizației.

În funcție de situație, în locul termenului de *obiectiv* se folosește cel de *scop*. Obiectivul admite o închidere, prin realizarea lui, iar termenul de scop inspiră o anumită deschidere. Din această cauză este de preferat utilizarea termenului de obiectiv. O importanță deosebită în aprecierea obiectivelor strategice o are dezvoltarea unei matrice de apreciere corespunzătoare. O matrice se poate obține direct dintr-un sistem de măsurare sau folosind o bază relațională de evaluare.

Matricele de evaluare pot fi:

- matrice de calitate – care măsoară cât de bine a fost realizată o anumită activitate sau un anumit obiectiv;
- matrice temporale – care măsoară timpul necesar pentru realizarea unei activități sau obținerea unui obiectiv;
- matrice de cost – care evaluează costurile de realizare a diferitelor activități sau obiective finale;
- matrice psihologice – de evaluare a resurselor umane necesare pentru realizarea obiectivelor propuse.

Recomandări privind formularea obiectivelor strategice:
- ✓ obiectivele se formulează in mod clar;
- ✓ obiectivele trebuie să fie acceptate;
- ✓ obiectivele trebuie să fie exprimate în mod realist, pentru a putea fi realizate;
- ✓ obiectivele trebuie să fie direcționate spre acțiune.

Transparența formulării obiectivelor strategice reprezintă un rol determinant în implementarea lor. Dacă un obiectiv are interpretări diferite pentru persoane diferite din cadrul organizației, atunci implementarea acelui obiectiv va avea mari dificultăți. Impunerea obiectivelor fundamentale nu reprezintă activitatea esențială a managementului de nivel superior. La îndeplinirea lor ia parte toată organizația sau o mare parte a angajaților ei. De aceea, obiectivele trebuiesc formulate astfel încât să fie aprobate de către toți cei care participă la îndeplinirea lor.

Condițiile interne sau externe organizației se modifică de-a lungul timpului, de aceea pentru a putea interveni, obiectivele strategice trebuie să fie adaptabile. Așadar, trebuie să avem în vedere o rezervă privind acomodarea sau acceptarea schimbărilor, fără a modifica fondul obiectivelor fundamentale.

Obiectivele strategice trebuie să fie posibil de îndeplinit. Stabilirea unor obiective prea îndrăznețe care nu pot să fie îndeplinite în parte sau în totalitate generează tensiuni și frustrări pentru cei din exteriorul organizației. Pentru o perspectivă mai mare de timp, generarea unor asemenea tensiuni și frustrări produce o descurajare a angajaților și o inhibare a gândirii creatoare. Pentru a-i mobiliza pe angajați trebuie să se evidențieze faptul că se poate și că ei sunt cei în măsură să găsească soluțiile cele mai rentabile. Trebuie să considerăm obiectivele strategice ca fiind realizabile prin stabilirea unei strategii adecvate.

3.3. Analiza mediului intern

➢ Analiza potențialului valoric

Resurse

Pentru elaborarea și implementarea strategiilor care vor asigura reușita organizației este importantă investigarea mediului intern și însumarea rezultatelor cu cele realizate în analiza mediului extern. Datorită analizării mediului extern, organizațiile realizează ceea ce ar putea face, în cadrul competițional dat și al unui mediu extern general propice sau ostil. Prin analiza mediului intern,

organizația stabilește ceea ce poate face în mod concret. Prin însumarea celor două concluzii se va determina strategia pe care o va adopta respectiva organizație în vederea asigurării unei competitivități strategice solide.

Realizarea strategiilor include ca elemente importante resursele și reprezintă aporturi individuale, sociale sau organizaționale. Succesul unei organizații, concretizat sub aspectul avantajului competitiv, nu poate fi asigurat exclusiv prin prezența resurselor. O organizație poate avea o multitudine de resurse, dar dacă nu prestează un management performant, eficiența și eficacitatea folosirii resurselor nu rezultă de la sine. Prin urmare, o echipă de fotbal poate deține sportivi extrem de talentați, dar dacă nu exprimă un spirit de echipă bine conturat și o strategie bine gândită, rezultatele pozitive ale echipei respective sunt incerte. Resursele sunt importante, dar numai integrarea lor într-un sistem performant poate duce la obținerea avantajelor competitive.

Resursele unei organizații se grupează în:

- ✓ resurse tangibile;
- ✓ resurse intangibile.

Resursele tangibile sunt acele resurse care pot fi văzute, atinse și cuantificate. *Resursele intangibile* nu pot fi văzute, atinse și nici măsurate cu sistemele de unități de măsură folosite pentru resursele tangibile. Ele sunt mai greu de definit și îmbracă forme variate, de la proprietatea intelectuală, la cunoștințe și know-how. O resursă intangibilă importantă o constituie reputația organizației, care poate fi valorificată în mod inteligent atunci când ea este sinonimă cu calitatea și performanța.

Resursele tangibile se grupează astfel:

- resurse financiare – puterea de creditare financiară a organizației, știința de a realiza venituri proprii și acumulările financiare realizate de activitatea propriu-zisă a organizației;
- resurse fizice – echipamente performante;
- resurse umane – componenții unei organizații, indiferent că sunt pe posturi de execuție sau de conducere, trebuie să se diferențieze prin inteligență, creativitate, experiență, loialitate și adaptabilitate.

Resursele intangibile se grupează astfel:

- resurse tehnologice – organizația deține mărci și patente, drepturi de proprietate intelectuală etc.; acestora li se alătură cunoștințele indispensabile pentru a le putea utiliza în mod corect și eficient;

- resurse informaționale – date, informații, cunoștințe și teorii;
- resurse organizaționale – configurarea lucrativă a organizației, eficiența conexiunilor, a comunicării, a coordonării și respectiv a controlului;
- resurse pentru inovare – cultura instituțională trebuie să aibă la bazată modele de gândire creatoare, informație de specialitate care să accepte inovarea și o putere a organizației de a accepta riscurile;
- brand-ul (renumele) organizației în funcție de adresabilitatea ei.

Resursele tangibile și intangibile reprezintă sursele capabilității organizației și fundamentează dezvoltarea competențelor fundamentale, respectiv a avantajelor competitive. Resursele intangibile au o capacitate de emanare a competențelor fundamentale superioară capacității manifestate de resursele tangibile.

Capacitatea de a asigura un management eficient pentru inteligența umană și pentru transformarea acesteia în procese și servicii de calitate devine tot mai mult cerința prezentului și viitorului. O suită de statistici evidențiază faptul că importanța resurselor intangibile în cadrul sumelor de resurse ale marilor organizații este în continuă creștere. Acest aspect este explicabil datorită faptului că resursele intangibile au o vizibilitate mai mică și sunt mai greu de înțeles pentru competitori pentru a putea fi reproduse, duplicate sau înlocuite.

Capabilități

În evaluarea organizațiilor vom prefera cuvântul capabilități cuvântului capabil. Capabilitatea unei organizații reflectă capacitatea ei de a-și folosi resursele cât mai eficient, astfel ca din potențialul existent să se transforme în rezultate benefice pentru organizație.

O organizație se caracterizează astfel prin esența resurselor și a capabilităților și se diferențiază de alte organizații prin capacitatea de valorificare a acestora într-un mediu competițional. Capabilitățile au o *natură intangibilă* și uneori sunt mai greu de definit sau de evaluat, dar ele pot fi identificate în mod cert după rezultatele produse. Pentru un management performant este foarte importantă distincția dintre *resurse* și *capabilități.* Organizația poate avea resurse valoroase, dar dacă nu are capabilitățile necesare de a folosi cât mai inteligent și creativ aceste resurse atunci ea nu poate obține un avantaj competitiv în mediul extern.[33]

---

[33] Rosen, Ronald, 1995, *Strategic management. An introduction,* Pitman Publishing, London.

Capabilitățile se evidențiază prin *integrarea în timp* a valorii resurselor umane, a cunoștințelor, a structurii organizatorice și a culturii organizaționale. O capabilitate tot mai evidentă o reprezintă posibilitatea de a fi *o organizație care învață.* Acest lucru reprezintă dezvoltarea în permanență a fondului de cunoștințe și de perfecționare a managementului cunoștințelor. De altfel, importantă este și însușirea treptată a cunoștințelor noi și de înglobare a acestora în componența celor deja existente. Organizațiile puternice au în componență postul de *chief learning officer* (CLO), respectiv manager superior care are ca sarcină procesul de învățare al organizației.

Competențe fundamentale

Cunoscând în amănunt resursele și capabilitățile organizației, managementul practicat la nivel de vârf este instruit pentru identificarea și dezvoltarea *competențelor fundamentale,* și deci edificarea cadrului pentru obținerea *avantajului strategic* în mediul extern competițional. Competențele fundamentale sunt cele care realizează modelarea personalității unei organizații și prin intermediul cărora se diferențiază în mod avantajos față de terțe organizații în mediul extern competițional. Înglobând resursele și capabilitățile unei organizații într-un mod inventiv și eficient se realizează *competențele fundamentale,* care dau particularitate organizației și produce valoare pentru beneficiarii ei, pentru o arie de timp care este de preferat să fie cât mai mare.

De cele mai multe ori, resursele și capabilitățile se pot manifesta sub forma unor incompetențe deoarece în cadrul respectiv alte organizații sunt mai puternice și și-au asigurat beneficii strategice. Este important de accentuat faptul că nu oricare dintre resursele și capabilitățile unei organizații se pot integra pentru a genera competențe fundamentale. Se evidențiază patru criterii prin care se va determina în ce mod capabilitățile unei organizații pot deveni competențe fundamentale. Criteriile sunt:

- valoarea;
- raritatea;
- costul imitării;
- șansele de substituire.

Capabilitățile valoroase sunt acelea care creează valoare pentru o organizație prin exploatarea oportunităților și neutralizarea amenințărilor din mediul extern. Aceste capabilități permit conducerii organizației să formuleze și să implementeze strategii care creează valoare pentru anumiți beneficiari.

Capabilități rare sunt acele capabilități pe care le regăsim la un număr mic de competitori, actuali sau potențiali. Managerii care apreciază capabilitățile organizației trebuie să cunoască în amănunt în câte organizații se mai pot regăsi aceste capabilități, pentru a stabili dacă acestea pot fi apreciate ca rare sau nu. Capabilitățile sunt prezente la majoritatea organizațiilor care sunt angrenate în aceeași competiție, dar nu pot reprezenta cadrul beneficiului concurențial pentru nici una dintre ele. Avantajul competitiv se poate realiza doar atunci când o organizație elaborează o capabilitate cu o specificitate clară care prezintă unicitate sau pe care o regăsim la puțini competitori.

Capabilitățile care sunt costisitor de imitat sunt importante și determinante pentru realizarea avantajului competitiv. În anumite momente este dificil să se realizeze o legătură directă între avantajul competitiv obținut și capabilitățile care au stat la fundamentarea lui. Incertitudinea care face dificilă recunoașterea capabilității care generează succesul, generează creșterea costului de eventuală imitare a capabilității respective de către unii competitori.

Capabilitățile care nu pot fi substituite sunt acele capabilități care nu au corespondenți strategici. Calitatea strategică a unei capabilități se amplifică o dată cu micșorarea șanselor de substituire a ei de către organizațiile aflate în concurență.

Odată constituit, *avantajul competitiv* trebuie păstrat pe o perioadă cât mai îndelungată în vederea realizării unei competitivități strategice. Distingem trei factori care vor determina succesul:

- crearea unor bariere pentru diminuarea posibilității de imitare a competențelor fundamentale;
- capabilitățile pe care le dețin ceilalți competitori;
- dinamica generală a mediului extern.

În situația în care o organizație obține un avantaj competitiv, celelalte organizații care concurează cu aceasta se vor strădui să identifice care sunt resursele și capabilitățile care au fundamentat succesul și să îl imite. Singura necunoscută o reprezintă timpul necesar pentru a realiza acest lucru. *Viteza de limitare* determină o depreciere a avantajului competitiv. În acest context, organizația care a obținut avantajul competitiv este obligată să investească în permanență pentru a fi mereu în fața celorlalți competitori. Astfel, organizația trebuie să realizeze noi bariere pentru ceilalți competitori în vederea diminuării reușitelor de imitare și pentru a mări timpul aflat la dispoziția organizației

pentru a obține avantajul competitiv. *Timpul* devine în acest fel un factor determinant.

➢ **Analiza lanțului valoric**

Toate activitățile care se desfășoară într-o organizație se pot grupa în:

✓ activități primare;

✓ activități secundare.

Activitățile primare sunt cele care contribuie în mod direct la realizarea serviciilor și a distribuirii lor către beneficiari.

Activitățile secundare sunt activități suport.

Activitățile primare se pot structura în:

– logistica intrărilor;
– realizarea serviciilor;
– logistica ieșirilor;
– marketing-ul.

3.4. Analiza mediului extern

➢ **Analiza mediului extern general**

Structura mediului extern

Managementul strategic s-a dezvoltat ca o reacție la influențarea tot mai puternică a performanțelor organizației de către mediul extern. Prin turbulența, complexitatea și globalizarea lui în ultimii ani, mediul extern a devenit tot mai mult un generator de oportunități și amenințări pentru orice organizație, fapt ce determină o analiză atentă a forțelor lui și a tendințelor de acțiune ale acestora.

Problema care se pune este că mediul extern este un concept prea vag și nestructurat care reflectă o realitate infinită în întindere și în formele ei de manifestare. De aceea se impune adaptarea unui concept pragmatic de lucru. Mediul extern poate fi definit ca fiind „câmpul forțelor externe unei organizații, care o pot influența direct sau potențial. Evident, nu toate forțele existente în acest câmp au aceeași intensitate, durată de exercitare, putere de influențare a dinamicii și performanțelor organizației. Pe de altă parte, numărul lor este practic infinit, ceea ce face imposibilă orice analiză și evaluare a lor."[34] Soluția

[34] Brătianu, Constantin, 2004, *Management strategic,* Editura Universității București, București, p. 103

pragmatică a acestei probleme este una aproximativă. Ea constă în structurarea mediului extern în raport cu o organizație oarecare, pe criteriul puterii de influențare directe a vieții organizației respective. Astfel, mediul extern al unei organizații se structurează în[35]:

- ✓ mediul extern general;
- ✓ mediul extern competițional;
- ✓ grupuri strategice.

Mediul extern general este baza care determină existența tuturor organizațiilor. Se definește prin forțe generalizate potențiale, respectiv forțe care au o modalitate de acțiune lentă și pe termen lung asupra organizației, determinând progresul acesteia prin înglobarea efectelor multiple și diverse. În aparență, acest mediu dă senzația de pasivitate care nu poate fi ignorată în managementul strategic.

Mediul competițional este un mediu cu un cadru redus de acțiune și organizat pe un număr de forțe esențiale pentru dinamica organizației, dar mai ales pentru potențialitatea ei. Acest mediu competițional apare în literatura de specialitate și sub denumirea de mediu industrial, chiar dacă nu face referire la contextul industrial.

Grupuri strategice reprezintă mai multe organizații care formează grupuri definite prin interese strategice comune. Un grup strategic poate fi comparat cu o ligă națională în care se desfășoară o competiție sportivă, ligă din care face parte și organizația la care ne referim. Fiecare organizație a acestei ligi își stabilește strategii care să genereze obținerea unei competitivității strategice. Dacă investigăm în detaliu mediul extern, cele mai puternice sunt forțele care aparțin grupurilor strategice și cele mai slabe sunt cele care aparțin mediului extern general.

În concluzie, investigarea mediului extern general se concentrează pe perspectiva viitoare a organizației, investigarea mediului competițional se focusează pe percepția factorilor și condițiilor care determină activitatea organizației; studierea grupurilor strategice se concentrează pe dezvoltarea *dinamicii competitorilor* și pe îndeplinirea *competitivității strategice.*

Combinând studierea celor trei structuri determinante ale mediului extern, se realizează influența câmpului extern de forțe asupra evoluției organizației,

[35] Brătianu, Constantin, 2002, *Management strategic,* ediția a II-a, Editura Universitaria, Craiova.

respectiv asupra obiectivelor strategice și a progresiei celor mai rentabile strategii făcute să asigure succesul realizării lor.

Identificarea forțelor semnificative

Mediul extern general se compune din elemente structurale determinante pentru societate, care determină forțe relativ lente, dar de o anvergură mare și cu un impact social puternic. Atunci când apreciem impactul lor asupra organizației este foarte important să se aibă în vedere o delimitare temporală mai mare. Mediul extern general poate fi considerat ca un câmp potențial de forțe, caracterizate prin:[36]

- ✓ forțe demografice:
  - mărimea și densitatea numărului de locuitori;
  - structura pe grupuri de vârste;
  - distribuția geografică a populației;
  - distribuția veniturilor populației;
  - grupuri etnice.
- ✓ forțe economice:
  - rata inflației;
  - rata dobânzilor;
  - deficite sau surplusuri bugetare;
  - produsul intern brut.
- ✓ forțe politice și legislative:
  - taxe și impozite;
  - legislația pentru piața muncii'
- ✓ forțe socio-culturale:
  - diversitatea forței de muncă;
  - atitudinea față de calitatea muncii și a vieții;
  - dinamica job-urilor și a carierelor profesionale.
- ✓ forțe tehnologice:
  - inovații în procese;
  - aplicații ale generării de cunoștințe;
  - tehnologii informatice și de comunicare.
- ✓ forțele globalizării:
  - evenimente politice importante;

[36] Băcanu, Bogdan, 1997, *Management strategic,* Editura Teora, București.

– piețe globale critice;
– culturi instituționale și naționale.

Am prezentat aceste forțe generalizate pentru a avea imaginea complexității analizei factorilor din mediul extern general pe care orice organizație trebuie să o facă în procesul managementului strategic. Se vor lua astfel în considerație acei factori care sunt cei mai semnificativi pentru organizația respectivă, ignorând elementele a căror importanță este minoră.

Segmentul demografic determină apariția unor forțe lente dar de mare calibru. O dezvoltare pe scară mare a ratei natalității poate modifica dinamica unei organizații abia peste 10–15 de ani, dar acest lucru nu exclude realizarea unei scanări, monitorizări și prognoze pentru răspândirea valului demografic și în consecință, estimarea repercusiunilor pentru diferite organizații.

Segmentul economic este de cele mai multe ori segmentul care provoacă cele mai rezistente forțe, acționând nemijlocit asupra organizației. Gradul de dezvoltare economică dintr-o regiune anume sau dintr-o țară anume este o condiție benefică pentru fiecare organizație, în contextul în care recesiunea economică reprezintă un element regresiv al dezvoltării organizaționale.

Segmentul politic și segmentul legislativ în țara noastră are o importanță capitală. Dinamica elementelor din acest segment poate accelera sau frâna procesul de activitate.

Segmentul socio-cultural se referă la sistemul valorilor sociale și culturale care generează atitudini diferite în diverse țări.

Segmentul tehnologic prezintă o importanță deosebită în privința implementării managementului strategic, în contextul în care aceste tehnologii permit nu doar siguranța unei eficiențe sporite, a unei competitivități strategice, dar ele prilejuiesc integrarea organizației în *procesul de globalizare.*

Metode de analiză

Analiza mediului extern general se realizează folosindu-se o multitudine de metode și proceduri. Acestea se pot grupa în:

- ✓ metode de scanare;
- ✓ metode de monitorizare;
- ✓ metode de prognoză;
- ✓ metode de evaluare.

Scanarea are ca scop investigarea segmentelor din mediul extern general în totalitate și are ca obiectiv depistarea indiciilor unor posibile schimbări.

Este determinant să se poată prevedea forțele de schimbare și schimbarea în sine, în vederea ajustării strategiilor la dinamica mediului extern.

Monitorizarea continuă scanarea, pentru a identifica dacă modificările prevăzute au o influență importantă sau nu asupra organizației interesate. Important pentru o eficace monitorizare o reprezintă abilitatea de a analiza corect direcția schimbărilor inițiate, astfel încât să se poată anticipa cât mai corect posibilele consecințe.

Prognoza – atât scanarea cât și monitorizarea urmăresc modificări importante care se întâmplă la un moment dat în mediul extern general. Prognoza este importantă pentru capacitatea de previzionare a unor evenimente, ca urmare a interpretării unor tendințe în cadrul scanării și monitorizării. Prognoza ne arată ceea ce s-ar putea întâmpla dacă se păstrează tendințele analizate și condițiile din mediul extern general.

Evaluarea – scopul metodelor de evaluare este acela de a putea estima perioadele de timp și semnificația efectelor pe care schimbările le pot produce în mediul extern general. Fără această estimare, cei care gândesc și iau decizii strategice ar dispune de fapte, de date, dar nu și de relevanța lor în contextul dezvoltării unei anumite organizații și respectiv, a dinamicii dintr-un mediu extern competițional.

- **Analiza mediului extern competițional**

Modelul Porter

Mediul extern competițional este mult mai restrâns decât mediul extern general, conținând aceleași organizații, care prin activitatea lor se adresează aceluiași segment de piață. În cazul nostru vorbim despre activitatea organizațiilor sportive. Deoarece aceste organizații se raportează la aceleași categorii de consumatori, se generează anumite forțe competitive specifice și o rivalitate permanentă între organizații.

Pentru analiza mediului extern competițional, Michael Porter de la Universitatea Harvard a elaborat modelul celor cinci forțe.[37]

Acest model a fost adoptat imediat de specialiștii din întreaga lume datorită simplității și puterii sale de analiză. El identifică[38] cinci forțe care generează și controlează starea competițională dintre organizațiile care formează un grup sau mediul extern competițional. Aceste forțe sunt:

[37] Porter, Michael, 2001, *Avantajul concurențial,* Editura Teora, București.
[38] *Idem*

- ✓ riscul intrării pe piață a unor competitori;
- ✓ gradul de rivalitate dintre organizațiile existente în mediul extern competițional;
- ✓ puterea de negociere a cumpărătorilor;
- ✓ puterea de negociere a furnizorilor;
- ✓ amenințarea generată de produsele de substituire.

Sigur că în cazul organizațiilor sportive nu putem aplica mot a mot aceste forțe. Ele trebuie diferențiate și particularizate dar principiul lor rămâne valabil.

Aceste forțe operează concomitent asupra tuturor organizațiilor din același mediu extern competițional, iar finalitatea lor este foarte influențabilă la variația de intensitate a diferitelor forțe. În contextul acestui cadru, o forță puternică reprezintă o amenințare, în timp ce o forța slabă reprezintă o oportunitate. În același timp, managementul strategic poate determina prelucrarea oricărei forțe din cele cinci, pentru a putea îndeplini competitivitatea strategică.

Riscul intrării pe piață a unor noi competitori. Acest lucru se întâmplă frecvent și constituie un risc existent, iar organizațiile care deja sunt în competiție caută să controleze și să diminueze acest risc, pentru că indiferent de organizația care intră ultima în competiție, scopul ei este acela de a câștiga. În acest context, organizațiile sportive își vor adapta strategiile pentru a le crește performanța sau pentru a slăbi organizațiile concurente. Pentru a reduce riscul intrării unor noi competitori se va impune noi bariere. Cele mai importante sunt: loialitatea față de un anumit club, avantajul dat de buget, nivelul de organizare administrativă etc.

Gradul de rivalitate – dacă acest grad este mare atunci este dificil pentru competitori să crească costurile produsului final.

Puterea de negociere a cumpărătorilor – pentru o organizație sportivă, cumpărătorii sunt cei care vizionează fenomenul sportiv respectiv competiția sportivă. Acești cumpărători sunt o forță iar costul de achiziție pentru ei poate deveni o problemă. Dacă se optimizează costurile, o organizație sportivă poate genera venituri uneori din afluxul de spectatori prezenți pe arenele sportive sau din prețul plătit de consumatorul final pentru a viziona evenimentul sportiv televizat.

Puterea de negociere a organizației – trebuie să existe un echilibru între ceea ce cluburile oferă și nivelul de interes al consumatorului final, respectiv spectatorul.

Grupuri strategice

Noțiunea de grup strategic se adresează unui grup de organizații din mediul extern competițional, care se definește prin strategii comune de dezvoltare în sfera de interes competițional.

Conceptul de grup strategic este folosit îndeosebi pentru a analiza competitivitatea într-un anumit tip de manifestare organizațională. În concordanță cu cercetările lui Porter, grupul strategic constituie sistemul referențial de bază folosit în diagnosticarea competiției, a poziției strategice și a profitabilității organizației care se află în același mediu extern competițional. [39]

Este determinant să apreciem ideea că în interiorul grupului, strategiile folosite sunt analoage, dar în același timp diferite de la un grup la altul. Atunci când ne referim la grupuri strategice, scoatem în evidență următoarele elemente[40]:

- ✓ într-o organizație, principalii competitori sunt reprezentați de membrii aceluiași grup strategic; astfel, forța competiției într-un grup strategic este mai mare decât cea existentă între organizațiile din cadrul aceluiași mediu extern competițional;
- ✓ intensitatea competiției dintre organizații crește o dată cu strategiile comune de dezvoltare regăsite în diferite grupuri strategice;
- ✓ modelul celor cinci forțe aplicat la diferite grupuri strategice, generează rezultate diferite.

3.5. Elaborarea și implementarea strategiilor

➢ Analiza SWOT

Descrierea metodei

Analiza SWOT este mai mult decât o tehnică pe care o învață managerii pentru a realiza un diagnostic al organizației. Ea este o modalitate de a pune împreună rezultatele obținute în cadrul analizei mediului intern cu rezultatele obținute la analiza mediul extern și de a le interpreta în sensul realizării echilibrului dinamic la interfața dintre organizații și mediul extern. Analiza SWOT oferă o imagine sintetică atât a mediului intern prin prisma punctelor forte și slabe, cât și a mediului extern prin prisma oportunităților și a amenințărilor (Fig. 5).

[39] Porter, Michael, 2001, *Avantajul concurențial,* Editura Teora, București.
[40] Porter, Michael, 2001, *Avantajul concurențial,* Editura Teora, București.

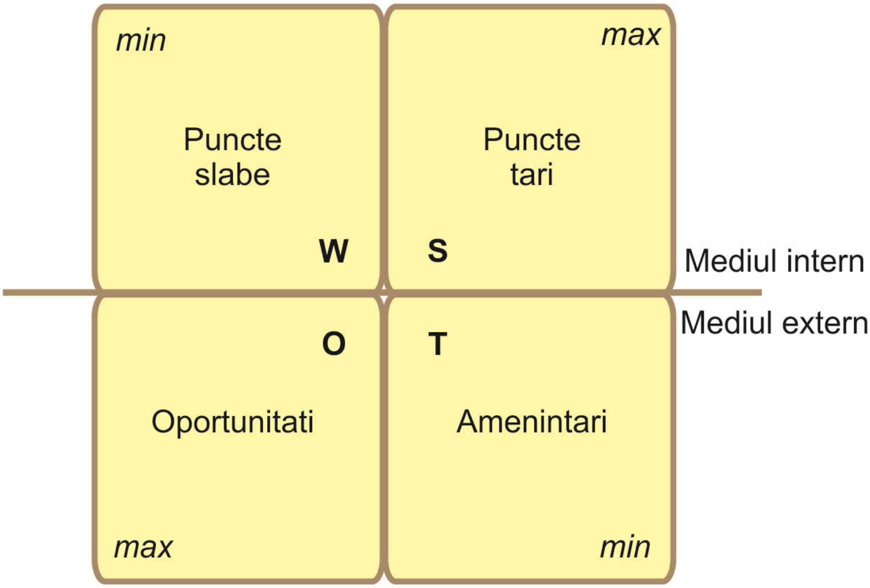


Fig. 5. ***Analiza SWOT***

Dacă este bine făcută, analiza SWOT constituie o sursă foarte valoroasă pentru construirea strategiilor care să asigure echilibrul dinamic între forțele interne și cele externe. Analiza SWOT este în esență o analiză calitativă, de interpretare, deși unii specialiști introduc unele cuantificări cu ajutorul unor coeficienți de pondere. Deoarece folosirea acestor coeficienți este foarte subiectivă, cuantificarea rezultatelor trebuie făcută cu multă atenție.

Termenul rezultă din inițialele cuvintelor de limba engleză strenghts, weaknesses, opportunities și threats.

Strongs se traduce în acest context prin elementele forte sau tari ale organizației respectiv prin cele care îi conferă forță sau putere în comparație cu celelalte organizații aflate în mediul extern competițional. Modalitatea concretă de manifestare a acestor elemente tari variază de la o organizație la alta, dar ele se referă în general la competențele fundamentale, care au la bază resursele și capabilitățile organizației.

Weaknesses se traduce în contextul apreciat de noi prin elemente slabe, sau elemente care determină inconveniente comparativ cu celelalte organizații existente în mediul extern competițional. Analiza mediului intern, generează finalmente recunoașterea factorilor de putere și de slăbiciune pentru fiecare organizație, comparativ cu celelalte organizații aflate în competiție.

Opportunities înseamnă oportunități în contextul mediul extern pentru posibile strategii ale organizației. Strategiile respective există, dar ele trebuiesc punctate și interpretate în mod practic, având în vedere și incertitudinile asociate. În același timp este determinant să se estimeze și o anumită dinamică a acestor oportunități pentru a fi exploatate cât mai mult.

Threats se traduce prin amenințări posibile existente pentru organizație în mediul extern competițional. Aceste amenințări își au originea în organizația concurentă sau urmare a dinamicii mediului existent.

Identificarea punctelor tari și punctelor slabe din mediul intern

Analiza mediului intern constituie o excelentă bază de cunoștințe pentru identificarea punctelor tari și a celor slabe existente în acel moment în organizație. Identificarea lor trebuie făcută cu mult realism și responsabilitate pentru a nu conduce la concluzii greșite. Orice încercare de camuflare a punctelor slabe sau de exagerare a punctelor tari va conduce în mod nemijlocit la dezechilibrarea imaginii organizației și la imposibilitatea elaborării unor strategii adecvate. Trebuie să admitem faptul că în orice organizație există la un moment dat puncte tari și puncte slabe. Identificarea și formularea lor trebuie deci să conducă la o imagine echilibrată a organizației care să permită elaborarea unor strategii capabile de a reduce punctele slabe prin eliminarea lor sau prin transformarea lor în puncte tari.

La procesul de identificare a punctelor tari și a punctelor slabe este bine să participe cât mai mulți actori din organizație și să se ia în considerare toate aspectele relevante la momentul respectiv.

Identificarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern

Analiza mediului extern a evidențiat o serie de forțe generalizate care au efect favorabil asupra dezvoltării organizației, dar și a unor forțe generalizate care au efecte de adversitate. Analiza SWOT urmărește identificarea oportunităților posibile în mediul extern, precum și a amenințărilor care vin din partea forțelor adverse. Spre deosebire de identificarea punctelor slabe și a celor tari care avea la bază o realitate prezentă, identificarea oportunităților și a amenințărilor are la bază atât realitatea prezentă cât și o realitate virtuală asociată unui viitor imediat. Aceasta înseamnă că identificarea oportunităților și a amenințărilor se face pentru un mediu cu un grad sporit de incertitudine și deci, rezultatele obținute vor reflecta aceste incertitudini.

➢ Elaborarea strategiilor

Strategiile sunt *procese decizionale complexe* care se desfășoară la nivelul organizației și care sunt orientate spre realizarea obiectivelor fundamentale pe care organizația și le-a propus. În acest scop, strategiile trebuie să îndeplinească două condiții esențiale:

- ✓ folosirea resurselor, capabilităților și a competențelor în mod eficient și creator;
- ✓ realizarea în mediul extern competițional a unor avantaje competitive durabile.

Elaborarea unor strategii se face întotdeauna în condiții de incertitudine generate atât de datele incomplete cât și de dinamica forțelor externe. De aceea, o strategie de succes conține rezerve suficiente de flexibilitate și adaptare în timp la schimbările produse în mediul extern, în special în cel competițional. La elaborarea unei strategii trebuie să se anticipeze și modul de implementare a ei, știut fiind faptul că de multe ori ideile bune sfârșesc prost.

Implementarea unei strategii necesită o perioadă de timp, iar efectele pot apărea imediat sau în timp. Sunt situații în care apar constante de timp între implementare și rezultate. De altfel, întotdeauna se evidențiază un șir de rezistențe, pe care le identificăm la implementarea unei strategii. Înțelegerea acestor rezistențe este determinantă pentru a le devansa, cu un consum minim de energie și timp. O puternică rezistență la implementarea unei strategii o reprezintă mentalitatea, caracteristică în special pentru noi, românii.

Evaluarea unei strategii se face utilizând o matrice, și un sistem de referință, cele două fiind știute și acceptate încă din faza de elaborare a strategiei. Evaluarea este condiționată de procesualitatea implementării și invariabilele de timp indispensabile în vederea obținerii rezultatelor. Evaluarea este un proces indispensabil și este constant prezentă în timpul implementării strategiei, astfel încât, dacă este cazul, să poată interveni pentru corectarea și adaptarea ei la noile condiții și cerințe ale mediului extern competițional. Prin evaluare putem aprecia dacă o strategie este un succes sau insucces.

Un aspect foarte important în elaborarea unei strategii îl constituie oportunitatea ei. Cu alte cuvinte, trebuie să se analizeze cu mult realism, în ce măsură strategia considerată corespunde cu cerințele beneficiarilor și nu este prematură sau depășită moral. Elaborarea strategiilor are la bază analiza mediului extern și respectiv analiza mediului intern. Pe baza acestor analize

se stabilesc care sunt condițiile favorabile și nefavorabile de lansare sau continuare a unei strategii și se decide asupra oportunității sau adoptării ei.

- **Implementarea strategiilor**

Identificarea rezistențelor

Succesul unei strategii depinde de modul concret în care ea se implementează. Poate fi vorba de o strategie excelentă dar dacă implementarea ei a fost făcută superficial, rezultatele finale nu se vor ridica la nivelul așteptărilor. Implementarea unei strategii nu se face de la sine și nici nu poate fi făcută printr-o simplă decizie a unui manager. Implementarea unei strategii implică tot atâta inteligență și creativitate cât a fost nevoie pentru elaborarea ei. Contextul managerial se poate complica atunci când implementarea se face de către o altă echipă decât cea care a elaborat strategia respectivă.

Fazele procesului de implementare[41]:

- ✓ identificarea rezistențelor posibile. Aceste rezistențe pot fi generate atât în mediul intern cât și în mediul extern al organizației respective. Ele pot avea cauze raționale și iraționale. De aceea, identificarea rezistențelor trebuie să încerce să expliciteze atât sursa de producere a lor cât și natura lor, respectiv cauzele care le-au produs.
- ✓ evaluarea magnitudinii rezistențelor este necesară pentru a se putea estima consecințele probabile ale acțiunii lor. Pe baza acestor estimări se propun o serie de soluții privind modalitățile practice de depășire a rezistențelor prin reducerea magnitudinii lor, neutralizarea lor sau ocolirea lor.

Implementarea strategiilor nu poate satisface în același mod interesele tuturor membrilor dintr-o organizație. Pentru unii dintre ei implementarea unor strategii poate constitui o amenințare a propriilor interese, aceștia opunându-se implementării lor. Ei constituie în acest sens surse generatoare de rezistență.

Proiectarea structurilor organizatorice

Adoptarea și implementarea unei strategii implică o serie de schimbări atât în mediul extern cât și în mediul intern. Schimbările din mediul extern nu pot fi operate dacă nu s-au realizat schimbările din mediul intern cerute de strategia respectivă. Am putea spune chiar că implementarea unei strategii se face printr-o proiectare a structurilor organizatorice, funcționale și de control

---

[41] Burnes, Bernard, 1996, *Managing change,* ediția a II a, Editura Pitman Publishing, Londra.

care să permită realizarea obiectivelor propuse și obținerea în mediul extern a avantajului competitiv.

Funcționarea unei structuri organizatorice are două roluri:

- ✓ să coordoneze activitatea angajaților, astfel ca lucrând împreună, să concureze la realizarea obiectivelor asumate
- ✓ să motiveze angajații pentru a lucra eficient.

Structura organizatorică devine astfel instrumentul sau mecanismul prin care managerii controlează întreaga activitate dintr-o organizație iar angajații fac diverse activități care se încadrează apoi și se materializează sub forma serviciilor destinate consumatorilor.

Blocurile funcționale de bază ale unei structuri organizatorice sunt două:

- ✓ *diferențierea* – este mecanismul prin care organizația alocă resurse și oameni pentru realizarea activităților organizaționale creatoare de valoare; diferențierea se face pe:
  - verticală – reprezintă distribuția procesului decizional în organizație pentru a controla modul de realizare a activităților;
  - orizontală – reprezintă distribuția resurselor și a activităților pe funcții organizatorice cu scopul de a genera valoare.
- ✓ *integrarea* – constituie procesul prin care se coordonează atât oamenii cât și funcțiile într-o organizație, în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate.

Proiectarea sistemelor de control

Structurile organizatorice nu au în componența lor elemente care să ducă la motivarea oamenilor pentru a munci. În acest context apare necesitatea de control în organizații. Obiectivul controlului strategic este de a garanta pentru manageri un mecanism de motivare a angajaților pentru a munci în ideea îndeplinirii obiectivelor fundamentale, dar și existența unui sistem de feedback cu privire la performanțele realizate de către angajați.

Controlul strategic este procesul prin care managerii monitorizează toate activitățile unei organizații și le evaluează pentru a constata dacă ele se desfășoară în mod eficient și eficace, urmând a se lua măsurile corective necesare pentru asigurarea performanțelor cerute. Controlul strategic nu înseamnă numai mecanismul de a răspunde după derularea evenimentelor la cerințele de corectare ale structurii organizatorice, ci și de a participa și preveni eventualele stări funcționale anormale sau de avarie.

Sistemele de control strategic sunt sisteme care permit definirea obiectivelor fundamentale ale organizației drept ținte și apoi ele contribuie la măsurarea și evaluarea pe bază de feedback a progresului făcut de organizație în obținerea acestor ținte, asigurând realizarea unui avantaj competitiv. Acestea înseamnă realizarea unui stadiu superior de eficiență, calitate, inovare și sensibilizare la cerințele consumatorilor.

Sistemul de control prezintă următoarele caracteristici:

- ✓ flexibilitate, pentru a prilejui managerilor să reacționeze la evenimente imprevizibile;
- ✓ să realizeze o informare optimă și corespunzătoare a organizației;
- ✓ să prevină managerii în timp real pentru ca aceștia să ia deciziile necesare;

Având în vedere aceste cerințe, proiectarea sistemelor de control eficiente presupune realizarea următoarelor etape:

- ✓ stabilirea standardelor și țintelor în raport cu care se va face evaluarea; aceasta înseamnă că managerii au stabilit foarte clar care sunt obiectivele fundamentale și respectiv care sunt matricele asociate pentru a se putea face evaluarea secvențelor de activități prin care se implementează strategia aleasă pentru realizarea obiectivelor
- ✓ crearea sistemelor de monitorizare și de măsurare; rolul acestor sisteme este de a asigura o urmărire continuă a activităților desfășurate în organizație, astfel ca să se poată măsura rezultatele obținute
- ✓ compararea performanțelor actuale cu cele propuse ca țintă; managerii evaluează în mod continuu dacă performanțele actuale deviază față de cele propuse în planul strategic și cât de mare este această deviere. Dacă devierea se produce în sens pozitiv, respectiv dacă performanțele actuale sunt mai ridicate decât cele țintă, atunci se va modifica ținta și se va continua progresul organizației pe direcția strategică stabilită. Dacă performanțele actuale sunt prea mici în comparație cu standardele propuse, atunci se va lua o serie de măsuri corective. Dificultatea constă în identificarea factorilor care au determinat rezultatele slabe, pentru a exercita corecțiile necesare direct asupra lor.
- ✓ declanșarea corecțiilor atunci când performanțele prezente sunt la standardul programat; aceasta reprezintă o etapă determinantă în activitatea sistemului de control, pentru că determină implementarea măsurilor rectificative și refacerea strategiei abordate.

3.6. Locul și rolul cercetării în sporirea calității managementului performant

Managementul organizațiilor sportive care își desfășoară activitatea în matricea unei gândiri strategice este în consecință un management strategic. Strategia, în sensul ei intrinsec, reprezintă știința utilizării armelor politice, economice, psihologice etc., ale unei organizații pentru a alcătui cadrul maxim de ajustare a politicilor utilizate. *Strategiile reprezintă instrumente în realizarea obiectivului, iar aceste obiective sunt țintele organizației. Strategiile reprezintă direcțiile și deciziile adoptate în vederea realizării unor standarde sau cote de succes de către organizație.* Managementul strategic reprezintă prin definiție un proces managerial cu ajutorul căruia se exprimă și se implementează strategii. În acest cadru o organizație:

- își decide rolul, obiectivele fundamentale și gradul de îndeplinire a lor;
- decide în privința operațiunilor cu care se acționează în vederea realizării obiectivelor într-un anumit interval de timp și într-un mediu extern în continuă schimbare ;
- optează în privința implementării acțiunilor și garantează condițiile necesare în vederea modificării acestor acțiuni dacă este cazul;
- apreciază progresul îndeplinit și succesul repurtat.

Dimensiunea strategică a managementului este determinată de prezența cu precădere a unei gândiri strategice și a unei culturi organizaționale în favoarea schimbării și performanței într-un mediu extern concurențial. Într-un cadru competițional, managementul strategic este procesul managerial cu ajutorul căruia o organizație realizează o competitivitate strategică. Managementul strategic se poate aplica și utiliza în orice organizație. Îndeplinirea obiectivelor strategice și implicit satisfacerea misiunii organizației se realizează în trei faze bine conturate, indiferent de strategie: elaborarea, implementarea și evaluarea.

Strategiile reprezintă procese decizionale polivalente care se pun în evidență la nivelul organizației, ele fiind direcționate înspre îndeplinirea obiectivelor fundamentale stabilite de către organizație. Stabilirea unei strategii se realizează de cele mai multe ori în situații de incertitudine provocate fie de date fragmentate fie de dinamica forțelor externe. Implementarea unei strategii nu se realizează instantaneu, ea necesită timp, iar rezultatele pot apărea imediat sau mai târziu.

Mereu apar unele rezistențe care se văd la implementarea unei strategii. Identificarea acestor rezistențe este foarte importantă în vederea depășirii lor cu un consum minim de energie și timp. O rezistență extrem de puternică o reprezintă mentalitatea. Aprecierea unei strategii se realizează în cadrul unei matrice și a unui sistem de referință acceptat și recunoscut încă din faza de elaborare a strategiei. Elaborarea se face într-un mod repartizat, pe întreaga perioadă de implementare a strategiei, pentru a se putea interveni atunci când este cazul în vederea corectării și adaptării ei la noile condiții și cerințe ale mediului extern competițional. Adoptarea și implementarea unei strategii cuprinde o multitudine de modificări fie în mediul extern fie în mediul intern. Modificările din mediul extern nu se pot realiza decât dacă s-au generat schimbări în mediul intern.

Implementarea unei strategii se face printr-o proiectare a structurilor organizatorice funcționale și de control care să permită realizarea obiectivelor propuse și obținerea în mediul extern a avantajului competitiv. Astfel, structura organizatorică este mecanismul prin care managementul coordonează întreaga activitate dintr-o organizație, iar angajații realizează diverse activități care se integrează și se materializează sub forma serviciilor destinate consumatorilor. Integrarea constituie procesul prin care se coordonează atât oamenii cât și funcțiile într-o organizație, în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate. Mecanismele de integrare sunt folosite în cadrul sistemelor de cooperare și control a diferitelor compartimente, departamente și decizii ale organizației. Controlul strategic este procesul prin care managerii monitorizează toate activitățile unei organizații și le evaluează pentru a constata dacă ele se desfășoară în mod eficient și eficace, urmând a se lua măsuri corective necesare pentru asigurarea performanțelor cerute.

4. Aspecte și delimitări metodologice

4.1. Scopul cercetării

➢ Sub aspect științific

Problema managementului organizațiilor sportive, în speță a cluburilor profesioniste de fotbal din Liga I, este de strictă actualitate dacă ne raportăm la lipsa performanțelor și a constanței rezultatelor. Prin metode de cercetare științifică ne propunem să găsim, să analizăm și să procesăm informații legate de managementul organizațiilor sportive în vederea realizării scopurilor organizaționale.

Cluburile profesioniste de fotbal din Liga I își desfășoară activitatea în baza unui proiect managerial. Cei care conduc cluburile și managerii implicit, își stabilesc metodele de acționare în vederea atingerii scopului stabilit. Studiind literatura de specialitate, am remarcat că există un cadru de acționare general acceptat. În interiorul acestui cadru, metodele utilizate sunt sau au fost expertizate și certificate în practica curentă întreprinsă de-a lungul timpului. Există așadar un cadru general în care managerii acționează în vederea realizării scopului propus. Din documentarea efectuată am observat că toate organizațiile, implicit cele sportive, trebuie să aibă în vedere o serie de factori care contribuie la realizarea planului de management. La această situație general acceptată, o contribuție importantă la realizarea scopului o are și calitatea managerului și aptitudinile sale de lider.

Prin metodele de cercetare evidențiate, ne propunem să aflăm dacă organizațiile sportive asupra cărora acționăm, în speță cluburile profesioniste de fotbal din Liga I, au un proiect și o construcție a unui plan managerial care să concorde cu teoria general acceptată despre managementul organizațiilor sportive.

➢ Sub aspect metodologic și aplicativ

Sub aspect metodologic și aplicativ, scopul prezentei lucrări este de a stabili mijloace și metode de acționare accesibile tuturor conducătorilor de organizații sportive, în vederea optimizării activității de management; strate-

giile, acțiunile, funcțiile sau procesele evidențiate și aplicate trebuind să ducă la realizarea obiectivelor organizațiilor, respectiv la obținerea de rezultate sportive.

În urma realizării cercetării prin mijloace specifice am evidențiat modul în care este organizată activitatea de management în cluburile profesioniste de fotbal din Liga I. Toate acestea le-am suprapus cu teoria generală privind activitatea de management. În urma acestor comparații s-au reliefat metodele și mijloacele de acționare cu care managerii cluburilor operează.

4.2. Obiectivele cercetării

Managementul în cadrul organizațiilor sportive trebuie să aibă ca finalitate performanța sportivă. Realizarea unei cercetări cu privire la modul de implementare a managementului exclude în cazul nostru posibilitatea efectuării unui experiment aplicat de regulă pe două eșantioane. Limitarea prin regulament a numărului de cluburi sportive profesioniste participante în Liga I (18 echipe) restrânge așadar numărul subiecților asupra cărora se efectuează cercetarea. Nivelul de implicare a resurselor manageriale (umane, material, financiare, informaționale) face ca o cercetare abordată sub formă de experiment să fie practic imposibilă. Ne-am axat așadar pe o cercetare de tip consultativ, comparativ și interpretativ, folosind ca metode interviul și ancheta în ceea ce privește managementul cluburilor profesioniste din Liga I. Aceleași metode au fost aplicate pentru echipele care performează constant în Liga I și în competițiile europene, aprofundând cu studiu de caz – CFR Cluj.

Obiectivele cercetării pot fi grupate astfel:

- documentarea intensivă în vederea sistematizării cunoștințelor despre managementul organizațiilor sportive și a cadrului său legislativ;
- efectuarea unor cercetări pentru identificarea metodelor de aplicare a managementului în cadrul organizațiilor sportive, efectele (pozitive sau negative) pe care acestea le au în vederea obținerii performanțelor sportive;
- procesarea rezultatelor și identificarea unor soluții adecvate în vederea stabilirii unor strategii de optimizare a managementului organizațiilor sportive în vederea abordării competițiilor cu șanse de a performa, fie în clasament fie în calitatea jocului prestat.

4.3. Condițiile desfășurării cercetării

➢ Material și metodă

Prin aplicarea metodelor specifice cercetării asupra cluburilor sportive profesioniste din Liga I am determinat modalitatea și eficiența implementării politicilor de management. Faptul că aceste cluburi sunt așezate pe poziții diferite în clasament ne face să credem că politicile de management fie sunt diferite în esența lor, fie metodele și mijloacele utilizate sunt diferite sau greșit aplicate. De asemenea este foarte important să știm ponderea procentuală a categoriilor de resurse manageriale implicate (materiale umane, financiare, informaționale) dar și modul în care funcțiile managementului sunt prezente în cadrul acestei activități (planificare, organizare, conducere, coordonare, control). Fluctuația ponderii acestora (resurse și funcții) și găsirea unui echilibru între ele poate constitui premisele unei bune activități manageriale.

➢ Condițiile concrete ale cercetării

Cercetarea s-a desfășurat efectiv asupra unui număr de 18 cluburi profesioniste de fotbal, componente ale Ligii I, completată de un studiu de caz realizat la clubul CFR Cluj. Acest club este recomandat de rezultatele obținute în perioada de când activează în Liga I, atât pe plan național cât și pe plan internațional. Aceste rezultate ne îndreptățesc să emitem ipoteza că managementul aplicat este de bună calitate sub aspect științific. Avem convingerea că această temă de cercetare poate fi utilă pentru găsirea unor strategii în vederea îmbunătățirii managementului aplicat cluburilor menționate.

Realizarea proiectului reclamă din partea tuturor celor implicați prestarea unor activități de calitate, caracterizate prin corectitudine și responsabilitate, cu rezultate care trebuie să conducă la o mai bună cunoaștere a modului de implementare a politicilor de management și să genereze condițiile necesare dezvoltării acestuia.

4.4. Premise și ipoteze

➢ Premise

Campionatul național de fotbal din Liga I din România a ajuns să fie cotat în clasamentele UEFA și FIFA mai slab decât alte campionate din țări fără tradiție în jocul de fotbal. Potrivit unor coeficienți UEFA, Liga I este la

nivelul Ligii II din Italia și Spania și la nivelul Ligii III din campionatele unor țări precum Anglia sau Germania. Acest lucru se datorează pe de o parte investiției financiare mult sub nivelul țărilor amintite (fapt care nu permite achiziționarea sau păstrarea unor jucători de valoare, sau dezvoltării infra-structurii) iar pe de altă parte, tratarea actului managerial al unor cluburi este trecut în derizoriu. Unii finanțatori au convingerea că opulența afișată, agitația creată în jurul cluburilor pe care le reprezintă, apariția zilnică în show-urile TV, tonalitatea ridicată a discursului sunt suficiente pentru a performa. Unii dintre ei au convingerea că averile câștigate într-o vreme când cadrul organizatoric concurențial și legislativ nu exista, se datorează „științei” lor și transpun aceleași practici în conducerea propriilor cluburi. Dar în secolul XXI performanța necesită știință; știința de a conduce. Câți dintre actualii finanțatori au abilitatea și inteligența necesară de a transfera actul decizional și managerial unor persoane specializate în acest sens?

Avem exemplul unor țări precum Olanda sau Danemarca unde echipe precum AJAX sau ROSEMBORG au dominat sau au avut o participare constantă în Champions League fără a beneficia de bugete exorbitante. Politicile manageriale aplicate la astfel de cluburi au făcut posibilă apariția unor rezultate notabile.

➢ Ipoteze

Plecând de la premisa evidentă că rezultatele cluburilor profesioniste de fotbal din Liga I sunt mult inferioare ca reprezentare la nivel internațional, dar și calitatea slabă a jocului prestat, ne punem întrebarea unde se greșește. Toate acestea sunt reprezentate într-un context actual și comparativ cu alte perioade când fotbalul românesc excela atât la nivel internațional prin prisma rezultatelor cât și prin calitatea jocului (Steaua București a fost câștigătoarea Cupei Campionilor Europeni, Dinamo București și Universitatea Craiova jucau în sferturi și semifinale de cupe europene, naționala României ocupa locul 5 mondial, iar jucătorii români erau foarte bine cotați la nivel european).

Noi credem că, pe fondul existent al calității native a jucătorului de fotbal, greșelile apar în modul de abordare și de organizare a fenomenului fotbalistic, a organizării activității cluburilor dar și a concepției legate de management.

Potrivit instrumentelor de cercetare vom evidenția modul în care teoria generală a managementului este aplicată în cadrul cluburilor profesioniste de

fotbal. De asemenea vom aprecia modul în care aceste cluburi aplică propria politică de management.

Ipotezele de lucru ale cercetării se referă la depistarea metodelor și mijloacelor care influențează actul managerial la cluburile profesioniste din Liga I și modul în care acestea influențează produsul finit. Cu ajutorul metodelor de cercetare vom colecta informații relevante despre implementarea actului managerial. Raportând aceste constatări la rezultatele pe care cluburile le obțin și comparându-le cu cele ale cluburilor care au obținut rezultate constant bune, putem să facem o diferențiere calitativă a metodelor și mijloacelor de acționare în activitatea managerială. Putem presupune așadar că metodele și mijloacele de acționare în actul managerial care și-au demonstrat eficiența pot fi parte a unei strategii de optimizare a managementului organizațiilor sportive.

Raportându-le la cele menționate mai sus, am delimitat următoarele ipoteze de cercetare punctuale:

- Lipsa performanțelor sportive depinde de managementul aplicat;
- Performanțele managementului organizațiilor sportive sunt influențate de pregătirea profesională a managerilo;r
- Nivelul de performanță al politicii manageriale este influențat de elementele componente ale mediului intern și extern;
- Calitatea strategiilor manageriale influențează nivelul de performanță al organizațiilor sportive.

4.5. Metode de cercetare folosite

Având în vedere specificul temei propuse, cercetarea pe care am întreprins-o se îndreaptă spre practica sociologică. În acest domeniu se folosește termenul de metodă pentru orice element care prescrie un mod de a acționa în efectuarea unei cercetări. Științele umaniste folosesc în principal cinci metode fundamentale de cercetare:

- experimentul;
- observația;
- analiza documentelor;
- interviul;
- ancheta.

Pentru realizarea cercetării am abordat ca metode de investigare interviul și ancheta. Acestea au ca instrument de lucru chestionarul pentru anchetă și ghidul de interviu pentru interviu.

Chestionarul și interviul se înscriu în demersuri metodologice diferite. Fiecare tehnică reprezintă o situație interlocutorie particulară ce produce date diferite: chestionarul provoacă un răspuns, interviul determină construirea unui discurs.

Am folosit interviul pentru studiul individului și al grupurilor restrânse de indivizi. Folosind această metodă nu se impune eșantionarea și nici generalizarea deoarece ar necesita costuri materiale și de timp exagerate. Ne-am axat doar asupra cluburilor sportive din Liga I care au rezultate deosebite, constante în timp. Prin această metodă am căutat să dezvăluim logica unei acțiuni și principiul ei de funcționare. În acest context am stabilit un plan de interviu care conține ghidul de interviu și strategiile de intervenție.

Ghidul de interviu este un ansamblu organizat de funcții, operatori și indicatori care structurează activitatea de ascultare și de intervenție a celui care intervievează. Este nevoie de un grad mare de cunoaștere a fenomenului pe care dorim să îl analizăm.

Strategiile de intervenție se pregătesc după constituirea ghidului de intervenție. Acestea vizează folosirea ghidului, tipurile de discurs scontate și modurile de relansare. Cel care intervievează stăpânește tematica dezbătută și a intervenit eficient în timpul interviului pentru a-l determina pe cel intervievat să ne dea informațiile utile.

Am aplicat următoarele tipuri de interviu:

- ✓ interviul standardizat care presupune aplicarea acelorași întrebări, în aceeași formă și ordine pentru toți subiecții;
- ✓ interviul semi-standardizat în care întrebările pot fi reformulate, se poate schimba succesiunea acestora, se pot pune întrebări suplimentare;
- ✓ interviul liber care nu presupune folosirea unor întrebări prestabilite, acestea fiind formulate în funcție de situația particulară în care se desfășoară.

Ancheta pe bază de chestionar este una dintre cele mai elaborate metode ale sociologiei, utilizarea ei științifică implicând parcurgerea mai multor etape:

- ✓ stabilirea obiectului anchetei;
- ✓ documentarea;

- ✓ determinarea populației;
- ✓ eșantionarea;
- ✓ alegerea tehnicilor și redactarea chestionarului;
- ✓ pretestul (pentru a vedea dacă chestionarul a fost bine elaborat);
- ✓ redactarea definitivă a chestionarului;
- ✓ alegerea metodelor de administrare a chestionarului;
- ✓ defalcarea rezultatelor;
- ✓ analiza rezultatelor obținute în raport cu obiectivele formulate;
- ✓ redactarea raportului de anchetă.

Dintre toate acestea, modul în care am ales tehnicile de redactare ale chestionarului a fost foarte important întrucât a trebuit să stabilim conținutul întrebărilor și tipul lor. De asemenea, pentru a avea certitudinea că acest chestionar este bine structurat și echilibrat am avut în vedere aplicarea pretestului care a dus la stabilirea formei finale a chestionarului.

După ce am conceput chestionarul, l-am aplicat renunțând la eșantionare, cluburilor profesioniste de fotbal din Liga I, ele fiind în număr de optsprezece. Am realizat astfel o radiografie mult mai exactă asupra fenomenului de management organizațional.

4.6. Organizarea și desfășurarea cercetării

Așa cum am menționat în capitolele anterioare, subiecții cercetării sunt cluburile profesioniste de fotbal din Liga I. Asupra lor am aplicat metodele sociologice de investigare privind modul de implementare a managementului organizațional.

În desfășurarea cercetării am luat legătura cu reprezentanții Ligii Profesioniste de Fotbal, dar și cu reprezentanți ai cluburilor care compun Liga profesionistă. Aceste cluburi pot fi beneficiarii rezultatelor cercetării. Am depistat metodele de acționare managerială, am determinat lipsurile și politicile abordate, punctele pozitive, dar și motivația privind managementul aplicat.

De asemenea, am procedat la efectuarea unui studiu de caz cu ajutorul metodelor sociologice specifice. Modul în care clubul de fotbal CFR Cluj a reușit în cinci ani de prezență în Liga I să câștige două campionate și trei Cupe ale României dovedește o aplicare științifică a politicilor de management. Pentru a determina calitatea managementului aplicat la cluburile din Liga I și

la clubul CFR Cluj am aplicat interviul și ancheta ca metodă de determinare. Am folosit chestionarul ca mijloc al anchetei și ghidul de interviu ca mijloc al interviului.

4.7. Designul cercetării

Partea empirică a investigării subiectului avut în discuție a constat în realizarea unei cercetări specifice pe cluburile profesioniste de fotbal din Liga I din România. Metodologia cercetării a împrumutat din domeniul sociologiei, tehnicile si metodele necesare culegerii datelor, a prelucrării și interpretării lor. În acest sens, un chestionar conținând itemi concretizați atât în întrebări deschise, cât și în întrebări închise, a fost aplicat tuturor managerilor de cluburi fotbalistice din Liga I din România. Modalitatea de aplicare s-a realizat prin auto-administrarea chestionarului, conform unor indicații specifice și exacte de completare pentru fiecare întrebare în parte, urmărindu-se evitarea erorilor posibile. Ulterior perioadei de culegere a datelor de pe teren, s-a alcătuit o bază de date conținând toate răspunsurile subiecților. Programul statistic folosit atât pentru realizarea acestei baze, cât și pentru interpretarea datelor existente, este SPSS – Statistical Package for the Social Sciences (Pachetul de proceduri statistice pentru științele sociale).

- **Prelucrarea, analiza și interpretarea datelor**

Pe baza informațiilor reliefate de metodele de cercetare sociologică, interpretarea datelor s-a făcut rațional, incluzând forme analitice și statistice. Rezultatele au fost prelucrate prin metode statistico-matematice. În realizarea acestora am utilizat pachetele statistice SPSS și EXCEL. Datele sunt prezentate tabelar sau grafic iar concluziile se referă direct la ipoteze, confirmându-le sau infirmându-le. Am cuprins de asemenea propuneri și modele practice de management dar am reliefat și strategii de optimizare a managementului organizațiilor sportive.

- **Eficiența cercetării**

În urma efectuării cercetării va trebui să determinăm și să identificăm un interes pentru rezultatele acestei cercetări. Rezultatele pot fi o sursă de informații relevantă pentru aplicarea corespunzătoare a politicilor de management. Din punct de vedere teoretic dorim să aducem o contribuție la studierea

științifică a acestui fenomen numit managementul organizațional, oferind o viziune globală asupra implementării managementului la nivelul cluburilor profesioniste de fotbal din Liga I.

Finalitatea practică a cercetării este reliefată de eficientizarea metodelor de management actuale, prin identificarea unor soluții concrete privind problemele evidențiate în urma metodelor sociologice aplicate, și mai ales implementarea acestora în practica curentă.

În măsura în care datele obținute în urma metodelor de cercetare vor valida ipoteza de lucru, luăm în considerare faptul ca rezultatele studiului să stea la baza elaborării unui ghid metodologic privind unele strategii de optimizare a managementului organizațiilor sportive. Acest ghid va fi adresat cu precădere managerilor din fotbal care vor trebui să conștientizeze că ceea ce fac ei a devenit demult știință.

4.8. Descrierea eșantionului

Din necesitatea de a cunoaște și evidenția caracteristicile unui management performant în cadrul organizațiilor sportive, cercetarea de față s-a focalizat strict pe cluburile de fotbal din Liga I. Având în vedere că în cadrul ultimului clasament din Liga I sunt prezente doar 18 cluburi de fotbal, eșantionul supus investigării se limitează de asemenea la acest număr. Deși din punct de vedere teoretic, un eșantion reprezentativ presupune existența unui număr mult mai mare de cazuri, prezenta cercetare se abate de la acest cadru. Astfel, existând doar 18 cluburi de fotbal în Liga I din România, cercetarea s-a desfășurat pe 18 cazuri din 18 posibile. Având în vedere componența deosebită a eșantionului, este de precizat că toate relațiile stabilite și evidențiate între diferitele variabile ale cercetării, sunt semnificative și sugestive.

➢ **Descrierea cluburilor de fotbal din Liga I**

Organizarea activității fotbalistice sub aspect profesionist, respectă și în România recomandările și modul de organizare stabilite atât la nivel european cât și la nivel mondial prin forurile conducătoare, UEFA și FIFA.

La noi în țară, campionatul profesionist de fotbal se numește Liga I și cuprinde 18 echipe. El are o organizare proprie reprezentată de Liga Profesionistă de Fotbal din România înființată în 22.03.1993. Activitatea fotbalistică din România este condusă de Federația Română de Fotbal.

Campionatul de fotbal profesionist cuprinde așadar 18 echipe și se desfășoară prin jocuri realizate între aceste echipe într-un sistem „fiecare cu fiecare” programate tur și retur. La sfârșitul campionatului, patru echipe retrogradează, în locul lor promovând echipele clasate pe primele două locuri în cele două serii ale ligii secunde. Echipa care termină pe primul loc este declarată echipă campioană iar echipele de pe locurile 2, 3 și 4 vor reprezenta România în Europa League iar echipa campioană, în Champions League. Această reprezentare la nivel european în cele două competiții (cât și numărul de echipe) este dată de un coeficient UEFA, care este variabil, în funcție de punctele acumulate pentru România de către echipele participante în edițiile trecute. Echipele care ne reprezintă în Europa sunt recompensate cu sume considerabile de bani, de ordinul milioanelor de Euro. Așadar, observăm din această prezentare existența unei mize directe pe care o are întrecerea din Liga I, pe lângă spectacolul oferit de fenomenul fotbalistic.

În componența Ligii I întâlnim echipe care sunt prezente în această competiție încă de la înființarea lor – Steaua București, Dinamo București (echipe care nu au retrogradat niciodată), echipe de mare tradiție în campionatul românesc – Rapid București, Gloria Bistrița, FC Brașov, Petrolul Ploiești, și echipe a căror prezență în Liga I este fluctuantă – CSM Iași, Concordia Chiajna, CS Turnu Severin. Până în urmă cu aproximativ 6–8 ani clasamentul Ligii I era aproximativ același în fiecare an (cel puțin în prima jumătate a lui) în sensul că exista un grup de 2–3 echipe care câștiga campionatul an de an. La sfârșitul anilor '80 echipa Steaua București a câștigat 7 ediții la rând campionatul în România, având în componență jucători care au câștigat Cupa Campionilor Europeni și furniza majoritatea jucătorilor pentru echipa națională. La începutul anilor '90, Dinamo București domina întrecerea internă 4–5 ediții de campionat, echipa disputând și o semifinală de cupa UEFA, jucătorii echipei fiind componenți de bază ai echipei naționale. Între aceste echipe, sporadic se strecurau 1–2 echipe care întâmplător câștigau campionatul – Universitatea Craiova, FC Argeș. Existau apoi echipe de rangul al doilea – Sportul Studențesc, FC Argeș, Rapid București, Universitatea Craiova (dar din păcate mereu aceleași), care ocupau locurile 3–6 în campionatul intern, ele fiind echipele care ne reprezentau în cupele europene de la acea vreme – Cupa UEFA și Cupa Cupelor. Dacă facem o retrospecție a acelor vremuri observăm un clasament aproape identic în fiecare an. Chiar și echipele care

retrogradau sau promovau erau mereu aceleași – Gloria Bistrița, UTA Arad, FC Bihor, FC Baia Mare. Campionatul acelor vremuri era puternic influențat de faptul că România era o țară închisă iar jucătorii, indiferent de valoarea lor, jucau exclusiv în campionatul intern; erau rare situațiile când fotbaliștii români ajungeau legal în străinătate (de regulă dacă au fost componenți ai echipei naționale și dacă au depășit vârsta de 33 de ani). O altă influență era dată de faptul că echipele de mare tradiție erau susținute de nomenclaturiștii vremii și de anumite ministere – Steaua București era susținută de Ministerul Apărării și de familia Ceaușescu, Dinamo București era susținută de Ministerul de Interne și de securitate, Sportul Studențesc era susținută de Ministerul Educației etc. Cu cât puterea politică era mai mare cu atât echipele respective înregimentau jucători mai valoroși. Acestea au fost cauzele majore care au dus la crearea acelor echipe cărora le spunem „de tradiție" (potente politic în epocă), dar și ale acelor clasamente care erau aproape identice de la an la an. Beneficiind de aceste avantaje majore și determinante, conducerea acelor cluburi era mult ușurată și nu necesita (de altfel nici nu se putea) un studiu de management.

La mijlocul anilor '90 și începutul anilor 2000, schimbările fundamentale din societatea românească, dar și apariția primilor români milionari în dolari, au făcut ca majoritatea cluburilor să fie preluate de potenții vremii. Sigur că cele mai râvnite cluburi au fost tot cele de tradiție – Steaua, Dinamo, dar au fost și investitori care au susținut financiar echipe care în trecut nu spuneau nimic prin prisma rezultatelor – FC Vaslui, CFR Cluj, Oțelul Galați, Unirea Urziceni, și au reușit să întoarcă radical stereotipia acelor clasamente plictisitoare. Astfel, echipe care odinioară erau bine cotate – Sportul Studențesc, Universitatea Craiova, FC Argeș, se zbat în anonimat, iar altele care nu promiteau nimic, CFR Cluj, Oțelul Galați, Unirea Urziceni au ajuns să câștige campionatul în România. Singurele echipe de tradiție care se mențin în top fiind Steaua și Dinamo. Acest lucru a fost benefic prin prisma dinamizării spectacolului fotbalistic dar și al pozițiilor din clasament, fiind înlăturate astfel eternele echipe care câștigau mereu campionatul.

A apărut în schimb un alt aspect, din păcate negativ, și anume slaba reprezentare în competițiile internaționale atât prin prisma rezultatelor dar și sub aspectul scăderii dramatice a calității jocului și a spectacolului fotbalistic. O cauză majoră a acestui aspect este dată și de faptul că după 1990 jucătorii

români au avut, și au în continuare, posibilitatea de a juca în campionate puternice din străinătate. Depopularea valorică a campionatului intern reprezintă unul dintre motivele care a dus la acest lucru dar și faptul că fotbalul românesc nu mai produce la fel de mulți jucători de valoare. Un alt aspect observat este reprezentat și de fluctuația mare a rezultatelor unor echipe – Unirea Urziceni din postura de campioană a României acum nu mai există, Oțelul Galați, din aceeași postură se zbate în prezent în anonimat, echipe care într-o ediție de campionat se clasează pe locuri care le dau dreptul să evolueze în cupe europene, iar în ediția următoare de campionat sunt la subsolul clasamentului sau chiar retrogradează – Poli Timișoara, FC Brașov, Petrolul Ploiești. Această fluctuație coroborată și cu rezultatele slabe în competițiile europene ne face să ne punem întrebarea unde se greșește la nivelul cluburilor de fotbal din Liga I.

Prin comparație cu clasamentele din țările europene, se observă că în acele campionate există o relativă constanță a clasamentului dar și a participării și a rezultatelor obținute în competițiile europene. Foarte rar vedem în campionatele din Europa o echipă campioană care anul următor se desființează sau o fluctuație atât de mare în ceea ce privește echipele care câștigă campionate.

Acest aspect ne-a determinat să abordăm lucrarea prin prisma managementului aplicat la echipele profesioniste de fotbal din Liga I. Scăderea dramatică a calității jocului și a spectaculozității fotbalului practicat, lipsa rezultatelor la nivel internațional și fluctuația mare a pozițiilor în clasament ne face să credem că la nivelul managementului cluburilor există o discrepanță față de modelul general valabil aplicat în cluburile din campionatele țărilor europene, evident cu particularitățile de rigoare.

Așa cum am prezentat, există cluburi care îndeplinesc un anumit tipar prin tradiția lor, prin rezultatele lor, prin imaginea pe care o au; alte cluburi încearcă să își câștige un loc în campionatul intern cât și în competițiile internaționale la care participă; alte cluburi au o prezență meteorică în campionatul Ligii I. Toate sunt legate însă de calitatea slabă a jocului prestat, de reprezentarea slabă în contextul în care fondul de jucători talentați a rămas teoretic neschimbat.

În concluzie, eșantionul asupra căruia am întreprins cercetarea este reprezentat de totalitatea celor 18 echipe din Liga I din actualul sezon competițional și anume:

- Pandurii Târgu Jiu;
- Steaua București;
- CFR 1907 Cluj
- Dinamo București;
- Petrolul Ploiești;
- Concordia Chiajna;
- Universitatea Cluj;
- Rapid București;
- FC Brașov;
- Astra Ploiești;
- FC Vaslui;
- Ceahlăul Piatra Neamț;
- Viitorul Constanța;
- Gaz Metan Mediaș;
- Oțelul Galați;
- CS Turnu Severin;
- Gloria Bistrița;
- CSM Iași.

5. Strategii de optimizare a managementului în organizațiile sportive

5.1. Abordare descriptivă asupra datelor

Pentru început, analiza descriptivă a eșantionului utilizat va contribui la delimitarea cadrului de referință al cercetării. Ulterior, prelucrarea și interpretarea datelor obținute în urma aplicării chestionarelor vor contribui la delinearea principalelor rezultate și concluzii. Rezultatele studiului vor confirma sau infirma obiectivele și ipotezele cercetării.

➢ **Caracteristici respondenți**

După cum s-a menționat anterior, subiecții cercetării au fost reprezentați de managerii cluburilor de fotbal românești din Liga I, numărul total al eșantionului fiind de 18 cazuri. Prin prelucrarea statistică a datelor, s-au identificat anumite elemente care contribuie la realizarea portretului socio-profesional al managerului de club fotbalistic românesc cu performanțe de nivel înalt (clasat în Liga I).

O clasificare pe trei categorii de vârstă, arată următoarea distribuție specifică managerilor de cluburi de fotbal din Liga I (Figura 6):

- 28% dintre subiecți au peste 60 de ani;
- categoria cea mai tânără ca vârstă este reprezentată de 33% dintre respondenți situându-se sub 54 de ani;
- procentul cel mai mare de respondenți se situează între 54 și 60 de ani (39%).

Din rezultatele obținute se poate spune că marea majoritate a managerilor de cluburi de fotbal din Românești se situează sub 60 de ani. Prin urmare, poate fi semnalat faptul că aceștia sunt reprezentanții unei categorii de populație relativ tânără.

Totuși, această structurare pe categorii de vârstă poate fi privită și din alt punct de vedere și anume – managerii care au peste 54 de ani reprezintă 67% din totalul managerilor din Liga I. De ce este importantă această perspectivă?

Pentru că vârsta le permite să fi activat în fotbal la nivel de conducători și înainte de 1990 când fotbalul era organizat pe principii socio-politice specifice epocii, iar noțiunea de management era doar un simplu cuvânt din dicționarul limbii engleze. Mulți dintre acești conducători au păstrat principii dar și metehne ale modului de organizare din perioada respectivă, aspecte care contrastează puternic cu abordarea modernă a managementului organizațiilor sportive.

Tabel 1. ***Distribuția respondenților pe categorii de vârstă***

	Frecvența	Procent
Sub 54 de ani	6	33,3
Între 54 și 60 de ani	7	38,9
Peste 60	5	27,8
Total	18	100,0

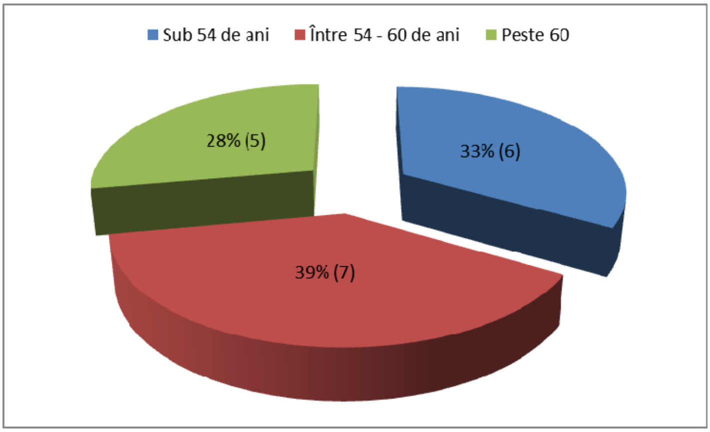


Fig. 6. ***Distribuția subiecților pe categorii de vârstă***

Elementele referitoare la nivelul și profilul educațional al respondenților sunt determinante în ceea ce privește crearea profilului unui manager performant. Figura 7 prezintă distribuția subiecților în funcție de specializarea academică certificată cu diplomă. Pentru a evidenția o distribuție cât mai clară și mai sugestivă în acest sens, tipurile de specializări universitare au fost împărțite în patru mari categorii, astfel încât:

- 39% dintre respondenți (adică 7 subiecți) declară că au absolvit studii universitare în domeniul educației fizice și sportului;
- 17% dintre subiecți au absolvit facultăți cu profil economic;

- 17% dintre respondenți declară că sunt absolvenții facultăților cu profil juridic;
- 27% dintre subiecți sunt absolvenții altor specializări universitare (silvicultură, institutul politehnic, științe socio-umane, construcții și medicină).

Concluzia care poate fi formulată din această analiză statistică descriptivă este că cei mai mulți manageri care se află la conducerea cluburilor de fotbal românești din Liga I au studii de specialitate în domeniul educației fizice și sportului. Acest fapt poate reprezenta un plus în ceea ce privește bagajul de informații și de cunoștințe de specialitate în domeniu.

Această concluzie constituie un avantaj aparent. Faptul că majoritatea managerilor sunt absolvenți de educație fizică și sport nu le conferă competențe în domeniul managementului. Sigur, studiile în domeniul sportiv deschid perspectiva în ceea ce privește înțelegerea fenomenului sportiv. Dar facultăți precum cele cu profil economic asigură cu precădere perspective optime în ceea ce privește managementul. În societatea modernă, mai cu seamă în activități desfășurate din poziția de manager, studiile de specialitate sunt obligatorii și reprezintă un punct de plecare în această activitate. Managerii cu licențe în științe juridice, silvicultură, construcții, medicină, ar trebui să își completeze studiile în domeniul de activitate. Concurența acerbă în domeniu nu mai permite o conducere bazată pe „feeling”.

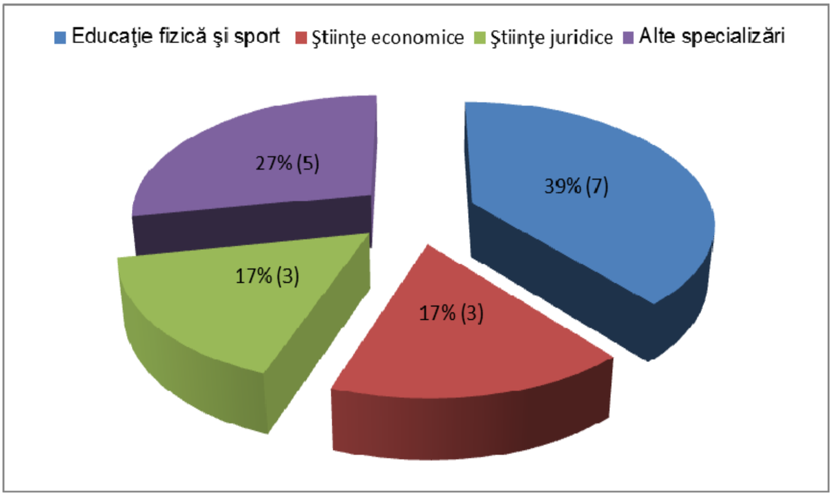


Fig. 7. ***Distribuția subiecților în funcție de specializările universitare***

Calificarea de specialitate în domeniul managementului reprezintă de asemenea un element demn de luat în considerare în crearea profilului unui manager performant, indiferent de nivelul pe care îl deține în conducere. Astfel, un item din chestionarul aplicat a urmărit surprinderea acestui aspect. Conform rezultatelor, 89% dintre managerii cluburilor de fotbal românești din Liga I au specializare în domeniul managementului. Figura 8 prezintă distribuția subiecților în funcție de acest aspect.

Observăm așadar, faptul că doar doi manageri (11%) din Liga I nu dețin sau au declarat că nu au studii de management. Chiar dacă analiza a fost făcută pe 18 cluburi, acest procent ridică totuși semne de întrebare. De ce managerii nu au înțeles necesitatea acestei specializări, cea care generează competențe privind activitatea managerului în cadrul organizației. Pe de altă parte surprindem faptul că marea majoritate a managerilor a înțeles necesitatea specializării în acest domeniu sau faptul că acționarii cluburilor consideră necesar să angajeze manageri care cunosc fenomenul cel puțin la nivel teoretic.

Tabel 2. ***Distribuția subiecților în funcție de calificarea în domeniul managementului***

Aveți studii în domeniul managementului?	**Frecvență**	**Procent**
Da	16	88,9
Nu	2	11,1
Total	18	100,0

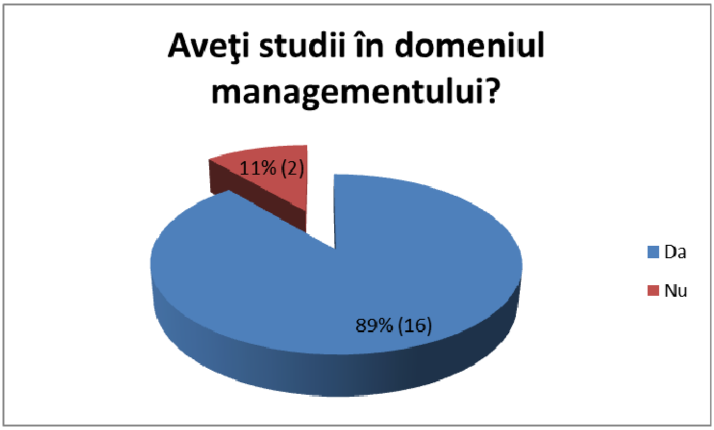


Fig. 8. ***Distribuția subiecților în funcție de calificarea în domeniul managementului***

Distribuția respondenților pe cele trei categorii cu referire la numărul de ani de când activează în domeniul sportiv, prezintă date interesante și demne de luat în considerare. Cel mai mare procent se înregistrează în rândul managerilor care au activat în domeniul sportului de peste 9 ani.

La prima vedere acest aspect ar trebui să constituie un factor pozitiv. Experiența acumulată în domeniul sportiv, mai cu seamă într-o funcție de conducere sunt aspecte esențiale în activitatea unui manager în domeniul la care ne referim. Observăm că 83% dintre respondenți activează în domeniul sportiv de peste 9 ani. Acest aspect ne îndreptățește să credem că acești manageri fac parte din generația care a condus fotbalul românesc în perioade fie de convulsii și căutări, fie în perioada de dinainte de 1990, perioade care aveau specificul lor. Doar 11% reprezintă managerii nou intrați în branșă cu o activitate între 1 și 3 ani iar 6% reprezintă managerii cu o activitate între 6 și 9 ani. Având în vedere contextul socio-politic al României într-o perioadă relativ recentă, vechimea de peste 9 ani nu reprezintă de cele mai multe ori un avantaj din punct de vedere al percepției și al viziunii asupra fenomenului numit *management sportiv*. Schimbările socio-politice din ultima perioadă ar fi trebuit să determine acționarii cluburilor să angajeze manageri specializați și adaptați la contextul actual european al fenomenului fotbalistic, manageri nedeprinși cu activități care au generat scandaluri în fotbalul românesc. Credem așadar că este necesară cooptarea de manageri noi, cu viziuni noi.

În ceea ce privește perioada de când managerii chestionați se află la conducerea clubului de fotbal în care activează în prezent, procentul cel mai mare (44%) este atribuit celor care declară că sunt conducători ai cluburilor de fotbal din Liga I de o perioadă cuprinsă între 1 și 3 ani. În mod interesant, următorul procent (28%) caracterizează managerii cu state vechi în conducerea cluburilor – peste 9 ani.

Tabel 3. ***Distribuția subiecților în funcție de anii de când activează în domeniul sportiv***

	Frecvență	Procent
Între 1 și 3 ani	2	11,1
Între 6 și 9 ani	1	5,6
Peste 9 ani	15	83,3
Total	18	100,0

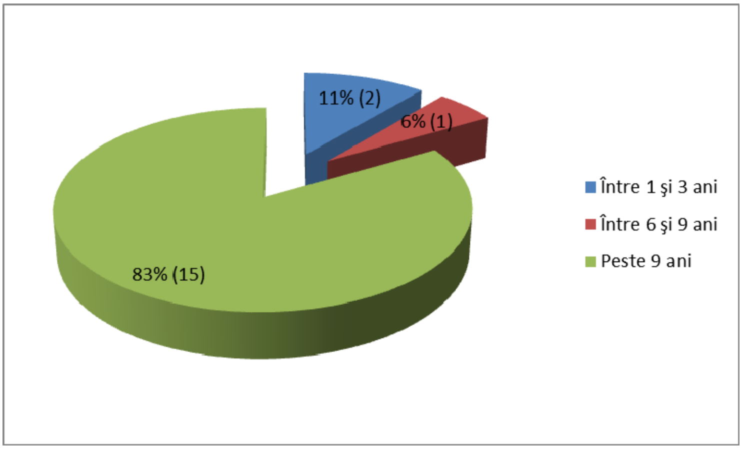


Fig. 9. ***Distribuția subiecților în funcție de anii de când activează în domeniul sportiv***

Un procent de 22% au o activitate de conducere pe o perioadă cuprinsă între 3 și 6 ani iar 6% sunt conducători de club de o perioadă cuprinsă între 6 și 9 ani. Constanța în activitatea de management este aproape inexistentă comparativ cu fluctuația mare care există la majoritatea cluburilor din Liga I. Observăm faptul că avem un procent de 34% al cluburilor care își păstrează managerii, probabil cluburile cu cele mai bune rezultate. Este foarte importantă și perioada în care aceștia își exercită mandatul, mai exact facem referire la numărul de ani. Acești manageri sunt în funcție de peste 9 ani. Ce evidențiază acest aspect? Faptul că un proiect managerial se construiește pe o perioadă cuprinsă între 3 și 5 ani. Astfel, acești manageri au posibilitatea să-și implementeze proiectul managerial dar mai ales au și timpul necesar să îl regleze și să îl adapteze la condițiile în continuă schimbare. Faptul că 44% dintre manageri sunt în funcții de o perioadă cuprinsă între 1 și 3 ani denotă o fluctuație mare în conducerea organizațiilor sportive, imposibilitatea managerilor de a aplica o politică managerială sau un proiect managerial și de asemenea lipsa de răbdare a acționarilor. Acest lucru nu poate să aibă urmări pozitive prin prisma performanței sportive.

În același context se evidențiază un procent de 22% dintre manageri care sunt în funcții de conducere la același club de o perioadă cuprinsă între 3 și 6 ani. Probabil sunt cluburile cu o clasare de mijlocul clasamentului, care sunt prezente an de an în Liga I, fără a avea pretenții de a câștiga campionatul dar nici nu sunt în zona de retrogradare.

Conform teoriei de specialitate, este de preferat ca un manager să-şi desfăşoare activitatea în condiţii normale pe o perioadă care depăşeşte 6 ani deoarece toată construcţia care defineşte proiectul managerial în ansamblul său necesită timp şi răbdare.

Tabel 4. ***Distribuția subiecților în funcție de anii de când se află la conducerea clubului***

	Frecvență	Procent
Între 1 şi 3 ani	8	44,4
Între 3 şi 6 ani	4	22,2
Între 6 şi 9 ani	1	5,6
Peste 9 ani	5	27,8
Total	18	100,0

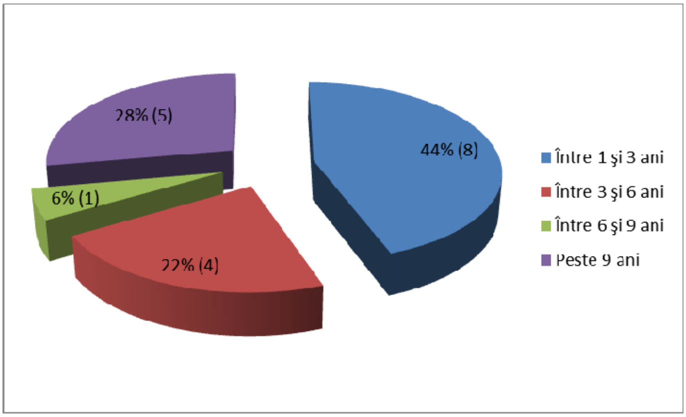


Fig.10. ***Distribuția subiecților în funcție de anii de când se află la conducerea clubului***

➢ Caracteristicile cluburilor de fotbal româneşti din Liga I

Datele colectate prin administrarea chestionarelor managerilor de cluburi de fotbal profesioniste din Liga I, relevă informaţii interesante şi sugestive şi în ceea ce priveşte specificul cluburilor luate în discuţie.

În ceea ce priveşte relaţia dintre performanţele clubului şi influenţa brand-ului propriu asupra acestora, majoritatea respondenţilor (39% – în foarte mare măsură; 44% – în mare măsură) sunt de părere că imaginea asociată clubului poate afecta într-un sens sau altul activitatea organizaţiei sportive.

Acest aspect este foarte adevărat. Dacă observăm activitatea cluburilor profesioniste din Europa, dar și de pe alte continente, ele caută să-și cultive imaginea creându-și un *brand.* Acest aspect este extrem de important deoarece modul în care un club se prezintă, sau folosind o expresie cunoscută – cum știe să își vândă imaginea – reprezintă, potrivit literaturii de specialitate, statutul său în relațiile cu cluburile concurente. Aceste relații sunt legate nu doar de întrecerile din campionat, dar și de relații de afaceri. Jucătorii de fotbal își caută angajamente la diverse cluburi iar acestea, prin prisma imaginilor, le pot crește cota valorică. De asemenea, modul în care echipele știu să se promoveze (logo-uri, sigle, imagini simbol, jucători simbol) coroborat cu rezultate bune pe plan național și internațional, pot aduce profituri respectivelor cluburi. Ele sunt invitate la diverse competiții, contra unor sume de bani, iar televiziunile plătesc pentru a difuza competițiile sau meciurile echipelor respective în funcție de cota lor de piață. Acest aspect al *brandului*, al imaginii, este generat și de existența unei culturi organizaționale. Aceasta se cultivă, devenind tradiție (prin modul de promovare și prin rezultate), iar tradiția impune respect.

Sigur, și în campionatul românesc avem cluburi de mare tradiție, unele reușind în continuare să facă performanță în fotbalul intern (Steaua București, Dinamo București), altele zbătându-se în mediocritate (UTA Arad, Politehnica Timișoara). În ultima perioadă au apărut și cluburi noi care încearcă, unele chiar reușesc, să facă performanță (CFR Cluj, FC Vaslui). Tot mai multe cluburi se străduiesc să-și definească o imagine proprie, un brand, prin culorile pe care le reprezintă, prin costumația pe care o poartă jucătorii, staff-ul tehnic și staff-ul administrativ, prin autocarul echipei, prin arena unde își desfășoară activitatea, prin luările de poziție ale conducătorilor de cluburi; toate acestea și fiecare în parte contribuie la crearea unei identități proprii, a unui brand. Sigur că toate aceste aspecte trebuie suprapuse și cu rezultatele înregistrate de aceste echipe; extrem de puține echipe reușesc să se definească prin calitatea jocului prestat (cel mai edificator exemplu fiind din fotbalul internațional, cel al Barcelonei al cărei joc este inconfundabil). În acest context este surprinzător să observăm faptul că 16,7% dintre echipe consideră acest aspect ca având o importanță redusă în vederea atingerii performanțelor și doar 38,9% dintre cluburile chestionate consideră faptul că brand-ul unui club influențează într-o oarecare măsură performanțele clubului.

Tabel 5. ***Influența brand-ului de club asupra performanțelor acestuia***

	Frecvență	Procent
În mică măsură	3	16,7
În mare măsură	8	44,4
În foarte mare măsură	7	38,9
Total	18	100,0

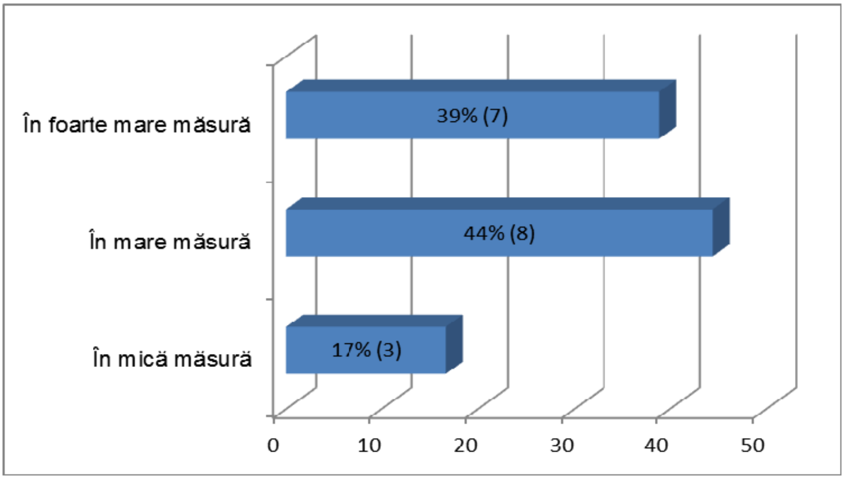


Fig. 11. ***Influența brand-ului de club asupra performanțelor acestuia***

Graficul din Figura 12 prezintă date referitoare la structura cluburilor, mai specific la modalitatea de împărțire a activității desfășurate pe compartimente specializate. Toate cluburile luate în analiză prezintă următoarele tipuri de compartimente: compartiment președinte, compartiment administrativ, compartiment economic, compartiment comunicare, compartiment copii și juniori și administrator bază sportivă. Se observă că doar jumătate din totalul cluburilor au în structura lor un compartiment destinat directorului tehnic, în timp ce doar 11 dețin un director general sau un conciliu director. Această structură existentă ar putea fi un element important în clasificarea cluburilor în funcție de complexitatea procesului de management practicat.

Din literatura de specialitate observăm că o proporție covârșitoare a cluburilor din Europa cu rezultate deosebite în campionatele interne și pe plan european au următoarea organigramă:

- președinte;
- vicepreședinți;

- consiliul director;
- consiliul de administrație;
- colegiul sindical. sindicatul;
- administratorul delegat sau directorul general;
- compartiment resurse umane;
- compartiment economic;
- compartiment administrativ;
- director tehnic;
- team manager;
- compartiment copii și juniori;
- compartiment medical;
- administrator bază sportivă;
- compartiment comunicare;
- birou de presă.

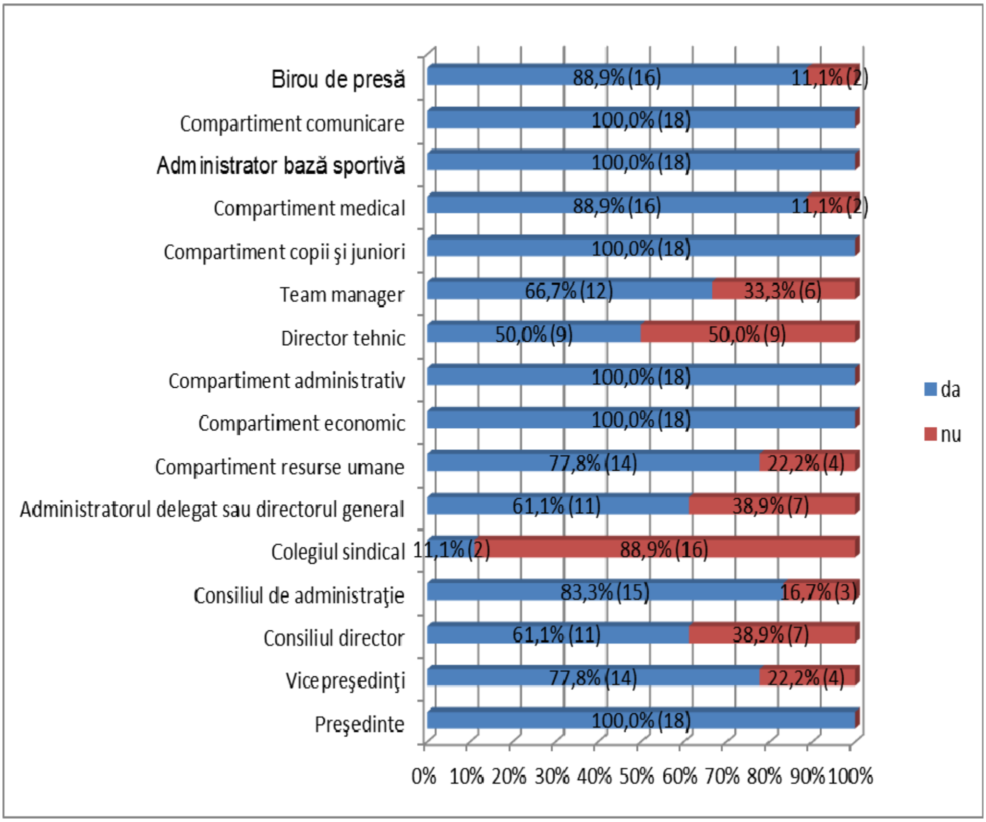


Fig. 12. ***Structura cluburilor în funcție de compartimentele existente***

Din studiul realizat, observăm că în campionatul românesc, întâlnim în modul de organizare al cluburilor doar șase compartimente prezente la toate cluburile: președinte, compartiment economic, compartiment administrativ, compartiment copii și juniori, administrator bază sportivă, compartiment comunicare. Acestea sunt absolut obligatorii pentru funcționarea empirică (la nivel minimal) a unui club, fiind indispensabile.

Observăm că 11,1% din cluburile respondente nu au în organigramă birou de presă. Într-o lume în continuă globalizare, în care informația circulă mai repede ca oricând, în care publicul este avid de noutăți, lipsa unui birou de presă la nivelul cluburilor profesioniste de fotbal din Liga I este cel puțin ciudată. Acest birou trebuie să creeze, să formeze și să transmită imagini favorabile despre club.

O altă lipsă majoră la cluburile chestionate o reprezintă compartimentul medical (11,1%). Cu toate că, potrivit legii, sportivii sunt obligați să efectueze controale medicale periodice, complexitatea antrenamentului sportiv și intensitatea competiției supun organismul sportivilor la influențe majore. În organismul lor au loc schimbări mari la intervale mici de timp. Aceste transformări trebuie monitorizate în permanență, zi de zi, la fiecare antrenament. Chiar dacă fotbalul este un joc de echipă, fiecare individ în parte are un mod personalizat de manifestare și în consecință o individualizare a monitorizării în pregătire dar și în refacere sau recuperare. Marile cluburi de fotbal au dezvoltat acest compartiment la un asemenea nivel încât își permit să efectueze și cercetări, iar personalul care lucrează este suficient și foarte bine calificat. Importanța sănătății și a progresului fizic la sportivi este atât de semnificativă încât aceste compartimente au ajuns adevărate clinici. În Liga I din România ele funcționează încă într-o formă simplistă dar din păcate am identificat și cluburi care nu au acest compartiment.

O altă linie a organigramei o reprezintă *team-managerul*. Noi considerăm această funcție ca fiind indispensabilă în contextul bunei funcționări a clubului. Acesta are o activitate de organizare a tot ceea ce înseamnă necesitățile și activitățile echipei de fotbal – de la nevoile fiecărui jucător până la aspecte legate de pregătirea jocului sub aspectul transportului, cazării, mesei, asigurării echipamentului de joc, etc. Asigură la momentul jocului legătura directă cu oficialii partidei (arbitrii, observatorii de joc, delegați oficiali), dar și cu compartimentele aparținând propriului club. El este cel care rezolvă problemele

jucătorilor în relația cu clubul. Este interesant de văzut cine îndeplinește aceste sarcini pentru 33,3% dintre cluburile din Liga I care nu au acest post prevăzut în organigramă.

Compartimentul rezervat directorului tehnic nu necesită o prezență obligatorie în organigrama cluburilor, cu toate că marile cluburi și literatura de specialitate îl includ. Este persoana care trasează liniile generale cu privire la modul de abordare a jocului de fotbal, la toate grupele existente în club, inclusiv la echipa de seniori. La noi în țară se practică sistemul în care locul directorului tehnic este luat de antrenorul echipei de seniori, aspect evidențiat prin prisma procentului de 50%.

În cadrul unui club de anvergură, cum pretindem că sunt cele din Liga I, este obligatoriu din punctul nostru de vedere să existe un compartiment specializat pe resurse umane. Activitatea unui club nu se rezumă numai la jocul de fotbal. Așa cum am prezentat, sunt o serie de compartimente existente în cadrul unui club, responsabile cu buna lui activitate dar și cu promovarea acestuia. Pentru a performa este necesară angajarea celor mai buni oameni, raportat la condițiile pe care clubul le îndeplinește și pe care le poate oferi. Pentru a realiza acest lucru, un compartiment specializat pe resurse umane este foarte important. În acest context, faptul că 22,2% dintre cluburi nu dispun de personal specializat ne îndreptățește să credem că recrutarea și activitatea angajaților este oarecum întâmplătoare deoarece acest compartiment, pe lângă activitatea de angajare, are atribuții și în evaluarea angajaților, urmărirea realizării fișei postului, implementarea managementului legat de personal etc.

Există în literatura de specialitate dar și în practica curentă, în special la nivelul marilor cluburi din străinătate, un compartiment numit colegiu sindical. Sindicatul apare la cluburile foarte bine dezvoltate, bine structurate, cu o cultură organizațională puternică. Avantajul sindicatului este dat de faptul că angajații sunt protejați în relația lor cu patronatul, dar poate constitui și un feed-back atunci când organizarea administrativă se îndreaptă într-un sens greșit. În Liga I din România doar două cluburi au declarat că au colegiu sindical. Conducerea discreționară, după bunul plac al majorității patronilor, împiedică existența acestui compartiment cu toate că se observă necesitatea prezenței lui.

De asemenea observăm la unele cluburi inexistența consiliului de administrație sau a consiliului director. Este surprinzător faptul că acționarii sau

finanțatorii nu doresc să fie reprezentați în forurile unde se iau decizii, acolo unde se stabilesc strategii și până la urmă, acolo unde se decide modul în care sunt cheltuiți banii.

Observăm de asemenea că nu toate cluburile (22,2%) au în organigramă postul de vicepreședinte. Dinamica, structura și complexitatea unui club ar trebui să impună existența a cel puțin unui vicepreședinte. Complexitatea crescută a activității cluburilor profesioniste de fotbal impune un număr din ce în ce mai mare de compartimente care se ocupă de diferite activități legate direct de jocul de fotbal dar și de probleme care privesc activitatea curentă a organizației sportive. Acest lucru impune prezența unor conducători cu titlul de vicepreședinți care ar trebui să se ocupe direct de coordonarea compartimentelor respective.

Este interesant de observat și modalitatea de construcție a bugetului cluburilor cercetate, cu referire specifică la principalele surse de proveniență a banilor destinați desfășurării activității organizațiilor sportive (Fig. 13).

Acumularea bugetului unei organizații sportive în general, și al unui club de fotbal în particular, se realizează prin mai multe surse dintre care amintim sponsorizările, banii publici sau sursele financiare proprii. Conform graficului de mai jos, cluburile de fotbal din Liga I din România își alcătuiesc bugetul necesar desfășurării activității proprii din varii surse de finanțare, neexistând o sursă principală care să poată fi net detașabilă de restul. Astfel, cele mai prezente căi de acumulare a capitalului necesar sunt sursele proprii, sponsorizările și banii publici. La extrema cealaltă, se regăsesc împrumuturile bancare și alte surse de finanțare decât cele menționate. În general, tendința este ca organizațiile sportive avute în vedere să își realizeze bugetul până în maxim 20% din fiecare sursă de finanțare identificată. Doar câteva cluburi de fotbal se axează pe un buget între 81% și 100% din împrumuturile de la acționari, sponsorizări, surse proprii sau bani publici.

Se observă o structurare foarte interesantă a construcției bugetare în funcție de diferite surse. Astfel bugetul este asigurat în proporție de 81–100% pentru 6,3% din cluburi din împrumuturi de la acționari. Acest aspect duce de cele mai multe ori la o instabilitate financiară deoarece atunci când unul dintre acționari dorește să se retragă, acesta își poate recupera banii deoarece investiția lui este cu titlu de împrumut. O proporție de 61–80% din buget este asigurat pentru 5,6% din echipe din surse proprii, pentru 11,1% din echipe

bugetul se asigură în proporție de 61–80% din sponsorizări iar pentru 11,8% dintre cluburi bugetul este asigurat în proporție de 61–80% din bani publici. Între 41% și 60% din buget se asigură pentru 12,5% dintre cluburi din împrumuturi de la acționari, pentru 5,6% din echipe bugetul se asigură în proporție de 41–60% din surse proprii, pentru 5,6% bugetul se asigură în proporție de 41–60% din sponsorizări iar 29,4% dintre cluburi își asigură aceeași proporție din bani publici. Procentul cuprins între 21% și 40% care asigură bugetul este format pentru 5,9% dintre cluburi din alte surse de finanțare decât cele menționate, pentru 12,5% din cluburi este asigurat din împrumuturi bancare, pentru 11,1% din cluburi se asigură din surse proprii, pentru 22,2% din cluburi bugetul se asigură din sponsorizări iar pentru 5,9% acest buget este asigurat din bani publici. Proporția covârșitoare a cluburilor își formează bugetul până în limita a 20% din toate sursele de finanțare menționate.

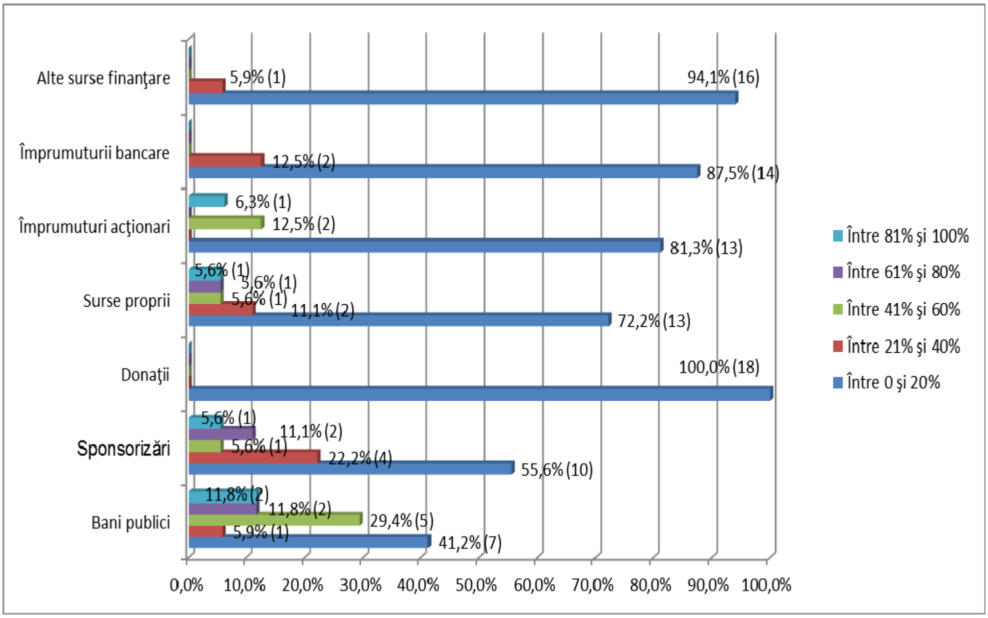


Fig. 13. ***Structura bugetului specific cluburilor de fotbal românești din Liga I***

Se observă discrepanțe majore în construcția bugetului în funcție de sursele de finanțare. Acest lucru evidențiază cluburi foarte puține cu investitori puternici, ceea ce implică o siguranță a construcției bugetului și foarte multe cluburi obligate să își asigure bugetul din mai multe surse în proporții aproximativ egale, ceea ce denotă o nesiguranță în alcătuirea lui.

În procesul de conducere al unui club apar o serie de factori interni care condiționează direct sau indirect procesul managerial. Fiecare influență are caracteristici proprii privind modul de determinare al activității de conducere.

Dacă observăm activitatea cluburilor profesioniste din Europa realizăm că, indiferent de poziția în clasament acestea prezintă o cultură organizațională puternică. Acest aspect conferă o mândrie privind apartenența la clubul respectiv, dar și o activitate bine structurată de foarte mult timp și respectarea cutumelor împământenite care toate duc la crearea unei imagini favorabile a clubului. La cluburile profesioniste din Liga I (Fig. 14), 23,5% dintre acestea apreciază ca neimportantă cultura organizațională. Această abordare din partea managerilor duce și la necultivarea ei, ceea ce poate avea un efect negativ asupra succesului organizației.

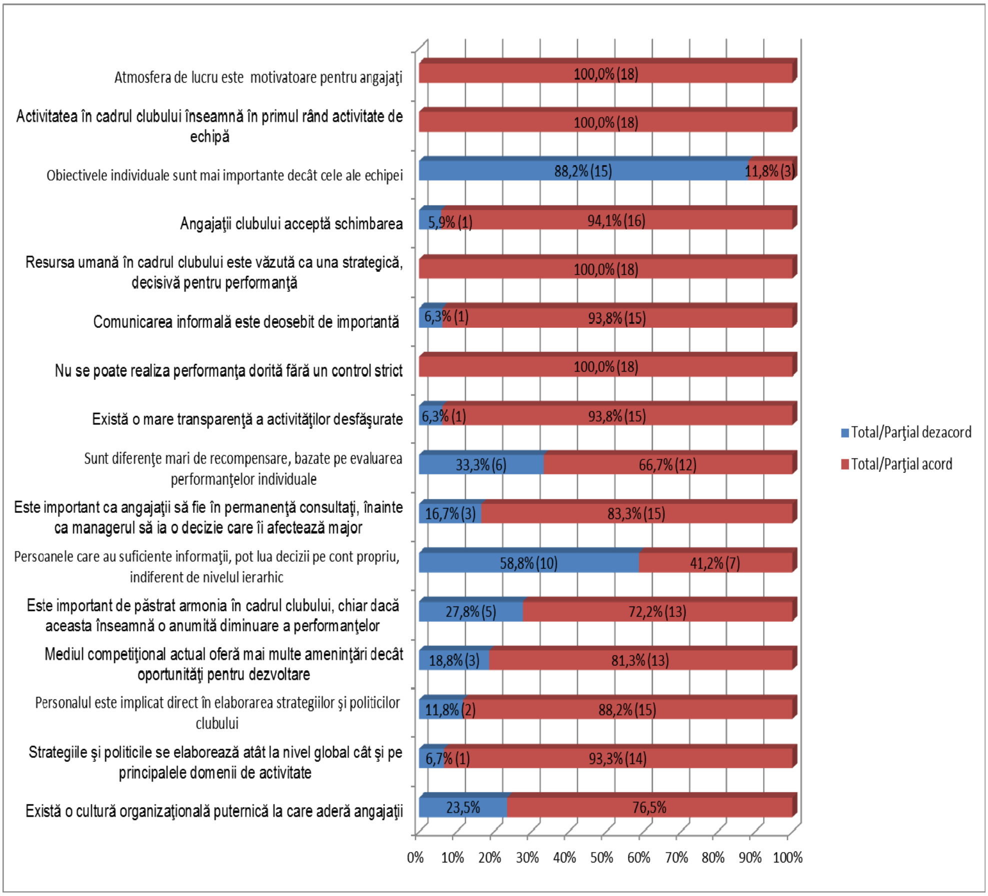


Fig. 14. ***Factori interni determinanți în activitatea clubului***

Se evidențiază de asemenea cu surprindere existența unor cluburi, în proporție de 6,7%, care nu elaborează strategii și politici de activitate, iar un procent de 11,8% dintre cluburi, atunci când elaborează aceste politici și strategii implică tot personalul, aspect care nu este benefic, deoarece politica clubului trebuie trasată de personalul de specialitate.

Potrivit practicii curente și a celor prezentate în prima parte a lucrării, mediul competițional poate influența puternic activitatea organizației sportive, acest aspect fiind surprins și de respondenții asupra cărora am efectuat cercetarea, în proporție de 81,3%. În aceeași măsură este importantă păstrarea armoniei în cadrul clubului, acest aspect generând o stare de bine și implicit o activitate mai productivă. Potrivit studiului nostru 72,2% dintre respondenți sunt de părere că păstrarea acestei armonii trebuie făcută în detrimentul performanțelor, aspect care contravine literaturii de specialitate și practicii curente. Tot în acest context observăm că 41,2% dintre manageri consideră că orice angajat care deține suficiente informații poate decide pe cont propriu, indiferent de nivelul ierarhic pe care se situează în club. Și acest lucru contravine practicii curente, întrucât deciziile sunt luate de către manageri și responsabilii de departamente. Mai mult, 83,5% dintre manageri consideră că angajații trebuie consultați în permanență înainte ca managerul să ia o decizie. Cu toate că, în mod normal, fiecare angajat trebuie să fie calificat pentru a ocupa o poziție în club, consultarea lor nu este oportună deoarece aceștia nu au competențe în acest sens. Un club are un consiliu de administrație, un colegiu director, un președinte tocmai pentru a stabili politici de acționare și de a lua decizii.

O altă abordare a managerilor diferită de practica curentă este aceea a transparenței activități desfășurate. Această transparență trebuie să permită doar ceea ce e nevoie să se știe, fiecare compartiment sau departament având propriul specific al activității. Pe de altă parte, toți managerii sunt de acord că realizarea performanței necesită un control strict al activității, ceea ce reprezintă un lucru foarte bun.

Am observat în acest studiu existența unor cluburi care nu au un compartiment specializat pe resurse umane, dar surprinzător, toți managerii apreciază faptul că resursa umană are o importanță strategică, decisivă în obținerea performanței.

O altă concluzie surprinzătoare este aceea că 94,1% dintre manageri sunt convinși că angajații cluburilor acceptă cu ușurință schimbările majore

care au loc atât în activitatea clubului cât și în schimbarea politicii de management. Studiile de specialitate contrazic cu tărie acest aspect. Forța reactivă în cadrul organizației, atunci când se schimbă strategii, este extrem de puternică fiind reprezentată de factorul uman. Observăm așadar o serie de discrepanțe între ceea ce apare în activitatea curentă referitor la managementul cluburilor potrivit literaturii de specialitate și abordarea fenomenului potrivit managerilor cluburilor profesioniste de fotbal din Liga I.

➢ Opinia managerilor cluburilor de fotbal românești din Liga I cu privire la caracteristicile angajaților

Chestionarul aplicat a conținut itemi care au dorit să surprindă opinia managerilor cu privire la caracteristicile și calitatea profesională a angajaților pe care îi au în subordine.

Astfel, întrebați fiind dacă specializarea, calificarea profesională a angajaților în domeniu, constituie un element important de luat în considerare de către un manager performant, majoritatea respondenților (72%) a considerat că acest fapt este determinant în ceea ce privește performanțele clubului. Doar 6% dintre subiecți nu acordă o prea mare importanță calificării profesionale a celor angajați în cadrul cluburilor de fotbal românești din Liga I. Este îmbucurător faptul că marea majoritatea managerilor consideră determinantă pregătirea profesională a angajaților clubului. Ceea ce surprinde însă este faptul că 22% dintre manageri privesc oarecum cu detașare acest aspect dar avem și un procent de 5,6% care nu acordă importanță calificării personalului. Cu un personal nepregătit sau fără competențe în domeniu, dar mai cu seamă dezinteresul unei anumite părți a managerilor duce la scăderea performanțelor organizațiilor iar rezultatele nu sunt cele scontate.

Tabel 6. ***Importanța calificării angajaților în opinia managerilor***

	Frecvență	**Procent**
Mai degrabă nu este importantă	1	5,6
Mai degrabă importantă	4	22,2
Foarte importantă	13	72,2
Total	18	100,0

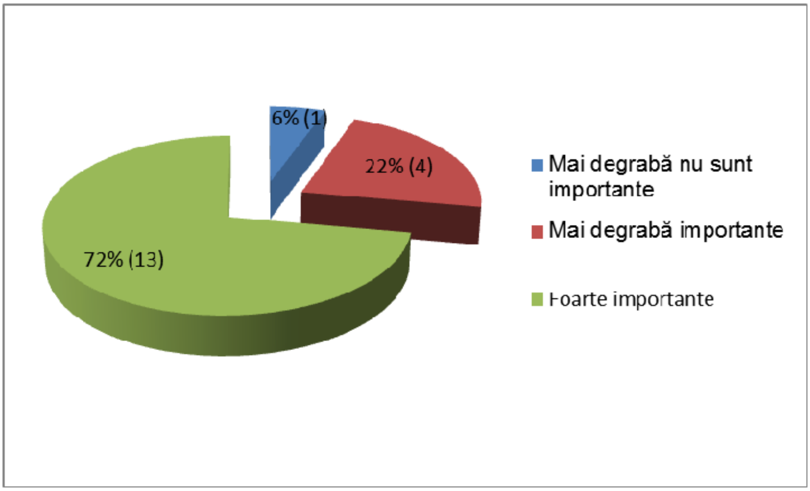


Fig. 15. ***Importanța calificării angajaților în opinia managerilor***

Specializarea periodică a angajaților ar trebui să constituie un element important, de luat în considerare în cadrul procesului managerial. Asigurarea unei specializări continue contribuie la obținerea performanțelor organizației sportive. Graficul de mai jos prezintă frecvența cu care angajații cluburilor de fotbal din Liga I participă la cursuri de perfecționare. La o analiză atentă a datelor se observă că cei mai mulți manageri acordă o importanță ridicată acestui proces:

– 62% declară că subordonații lor participă o dată pe an la cursuri de specializare în domeniu;
– 19% oferă angajaților de mai multe ori pe an posibilitatea de a se specializa.

Tabel 7. ***Frecvența cu care angajații participă la cursuri de specializare în domeniu***

Participarea angajaților la cursuri de specializare	**Frecvență**	**Procent**
O dată la 2 ani	3	18,8
O dată pe an	10	62,5
De mai multe ori pe an	3	18,8
Total	16	100,0

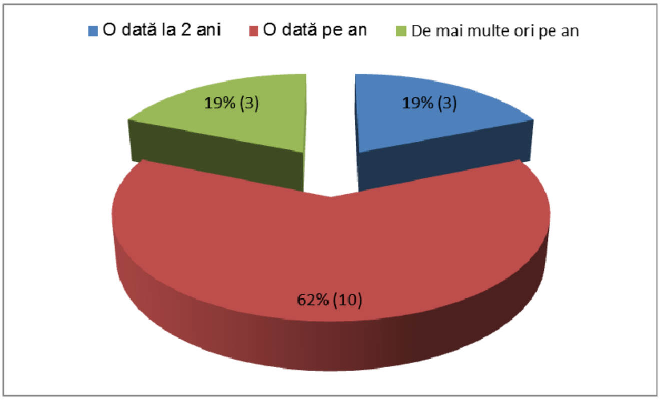


Fig. 16. ***Frecvența cu care angajații participă la cursuri de specializare în domeniu***

Acest aspect se suprapune cu tendința normală și general acceptată a specializării continue. Toate organizațiile ar trebui să abordeze această problemă cu maximă seriozitate, întrucât evoluția și dinamica activității în acest domeniu este mare iar noutățile trebuie asimilate în permanență pentru a putea face față mediului concurențial.

Fără excepție, managerii cluburilor de fotbal din Liga I consideră cadrul organizațional intern ca fiind o modalitate extrem de importantă de obținere a noilor cunoștințe. Astfel, ședințele și munca împreună cu cei care dețin deja informații de specialitate sunt principalele căi de perfecționare profesională.

Pe lângă această evidență, din graficul de mai jos se poate formula ideea conform căreia cei mai mulți dintre managerii de cluburi de fotbal românești din Liga I pun un accent deosebit pe specializarea angajaților prin diverse cursuri de perfecționare profesională:

- 92,3% consideră că informații și cunoștințe noi se obțin prin participarea la cursurile desfășurate în cadrul clubului cu ajutorul specialiștilor interni;
- 90,9% încurajează participarea angajaților la cursuri care se desfășoară în afara cadrului organizației sportive.

Se observă așadar și din Figura 17 o preocupare deosebită a managerilor în vederea dobândirii de noi cunoștințe. De asemenea observăm că sunt abordate în proporții relativ egale diverse modalități de însușire ale acestor cunoștințe.

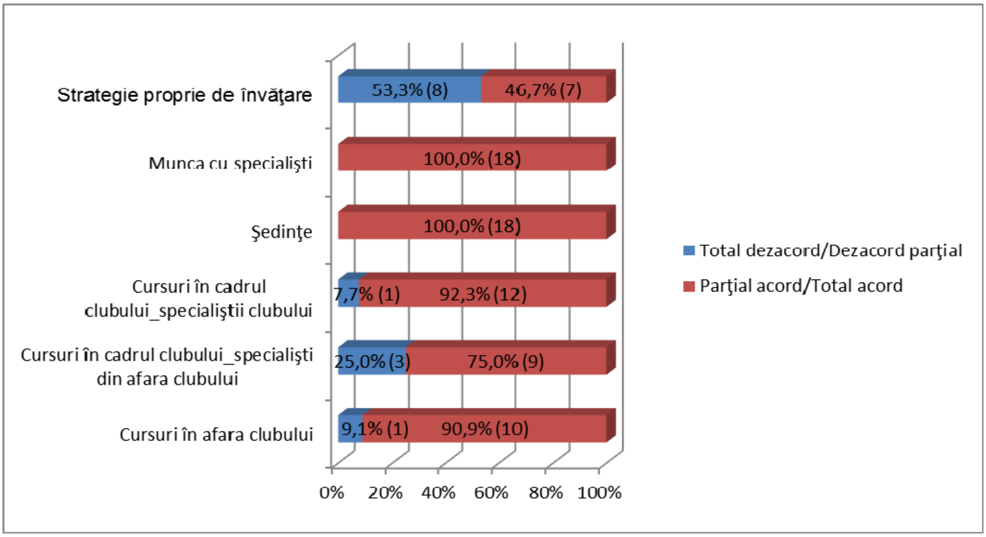


Fig. 17. ***Modalități de dobândire a cunoștințelor în cadrul cluburilor de fotbal din Liga I***

➢ Factori determinanți în motivarea angajaților

Figura 18 prezintă distribuția răspunsurilor date de către manageri pe fiecare tip de factor luat în considerare.

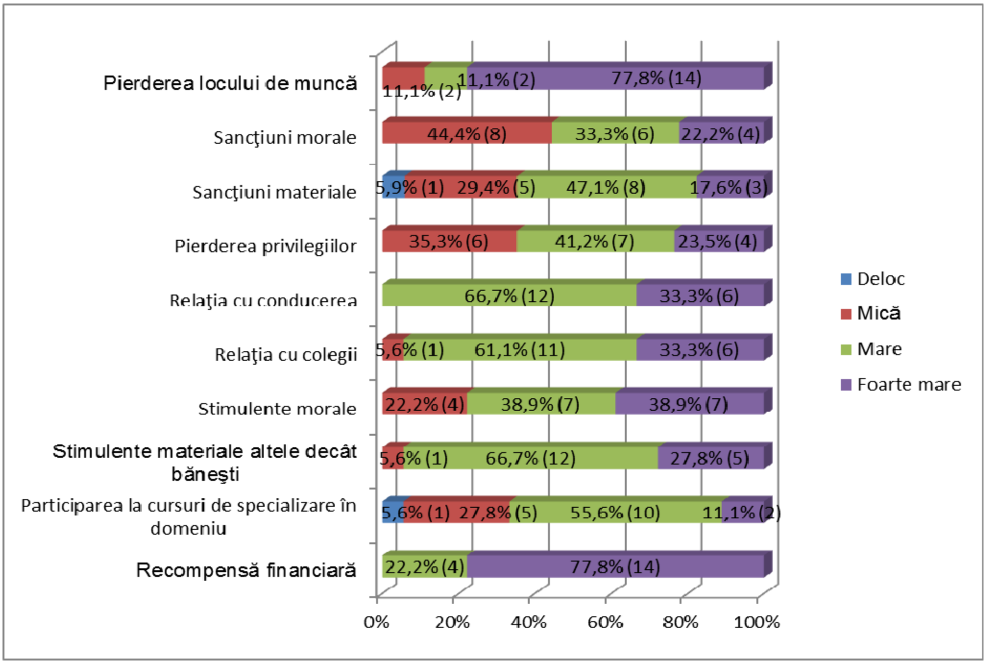


Fig. 18. ***Factori determinanți în motivarea angajaților***

Printr-o simplă interpretare a tabelului se observă că pierderea locului de muncă – motivație negativă și obținerea unei recompense financiare în urma desfășurării activității – motivare pozitivă sunt considerate de către manageri ca fiind principalii factori determinanți în procesul de motivare al angajaților. Aceste două tipuri de motivație sunt aplicate cu precădere de către manageri, funcție de stilul managerial, dar și de tipul constitutiv al angajaților pe care îi au în subordine. Sigur că între cele două extreme există și alte modalități de motivare, deoarece fiecare individ prezintă propria particularitate, neputându-se aplica o politică unitară la nivelul întregii organizații.

- **Caracteristicile angajaților văzute prin prisma managerilor**

Anumiți itemi din cadrul chestionarului solicitau opinia managerilor cu privire la varii caracteristici ale angajaților: profesionale, personale, abilități, cunoștințe etc.

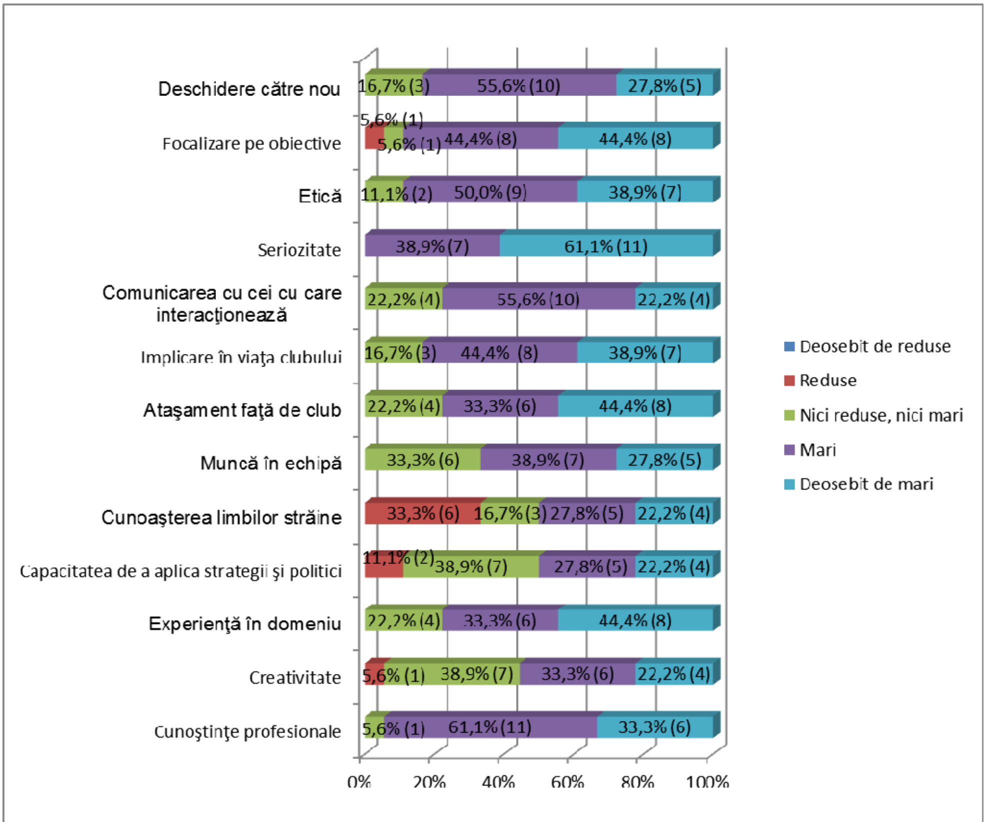


Fig. 19. ***Caracteristicile angajaților***

Figura 19 evidențiază aspectele pozitive caracteristice angajaților cluburilor de fotbal din Liga I, dar și lacunele existente așa cum sunt resimțite de către manageri. Domeniul în care angajații întâmpină cele mai mari dificultăți este legat de cunoașterea limbilor străine, 33,3% dintre respondenți afirmând acest lucru. Îmbunătățiri ar fi binevenite și în ceea ce privește capacitatea angajaților de a aplica strategiile și politicile manageriale, focalizarea pe obiective și creativitatea. Cei mai mulți manageri (61,1%) sunt mulțumiți de seriozitatea de care dau dovada subalternii lor.

Managerii sunt mulțumiții în marea lor majoritate de modul în care angajații abordează munca pe care o prestează. Ei consideră că ar trebui îmbunătățite aspecte legate de creativitate, dar și capacitatea angajaților de a aplica strategii și politici. Observăm cum acest aspect contravine părerii managerilor conform căreia angajații aplică cu detașare și acceptă schimbările care survin. De asemenea angajații nu excelează nici la aspecte privind munca în echipă, creativitate, atașament față de club, experiență în domeniu, implicare în viața clubului. Aceste aspecte trebuie îmbunătățite pentru o mai bună abordare a activității de către angajați. Observăm în schimb aspectul privind seriozitatea angajaților (61,1%).

- **Procesul de management în cadrul cluburilor de fotbal românești din Liga I**

Un prim pas în evaluarea calității managementului aplicat în cadrul cluburilor de fotbal din Liga I este legat de atitudinea pe care conducătorii de cluburi o manifestă în ceea ce privește importanța acestui proces. În acest sens, frecvența răspunsurilor respondenților este prezentată în cele ce urmează. Atât tabelul de frecvență cât și graficul aferent scot în evidență faptul că toți managerii consideră procesul de management aplicat ca fiind unul extrem de important și determinant în performanța clubului.

Tabel 8. ***Importanța procesului de management***

	Frecvența	Procent
Mai degrabă important	1	5,6
Foarte important	17	94,4
Total	18	100

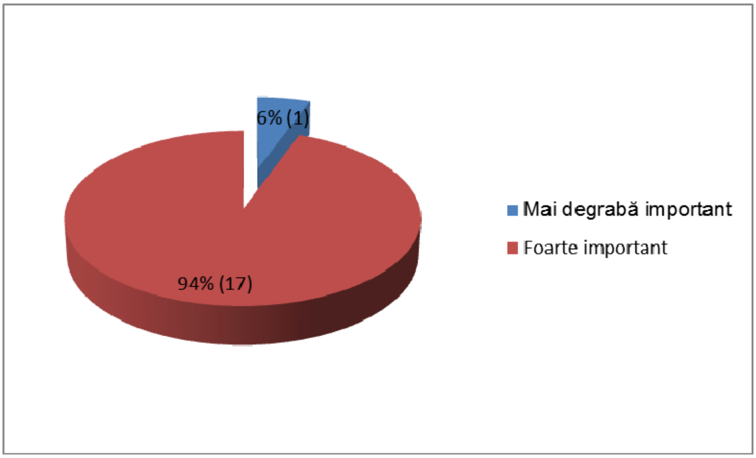


Fig. 20. ***Importanța procesului de management***

În ce privește factorii determinanți ai succesului procesului managerial, managerii consideră că bugetul influențează cel mai mult performanța managerială. În ordinea descrescătoare a importanței acestor factori, se situează existența unui compartiment administrativ performant (72,2%) și a unui cabinet medical extrem de bine dotat (72,2%). Prin urmare, structura organizatorică a cluburilor de fotbal din Liga I este determinantă într-o măsură mare în activitatea cluburilor.

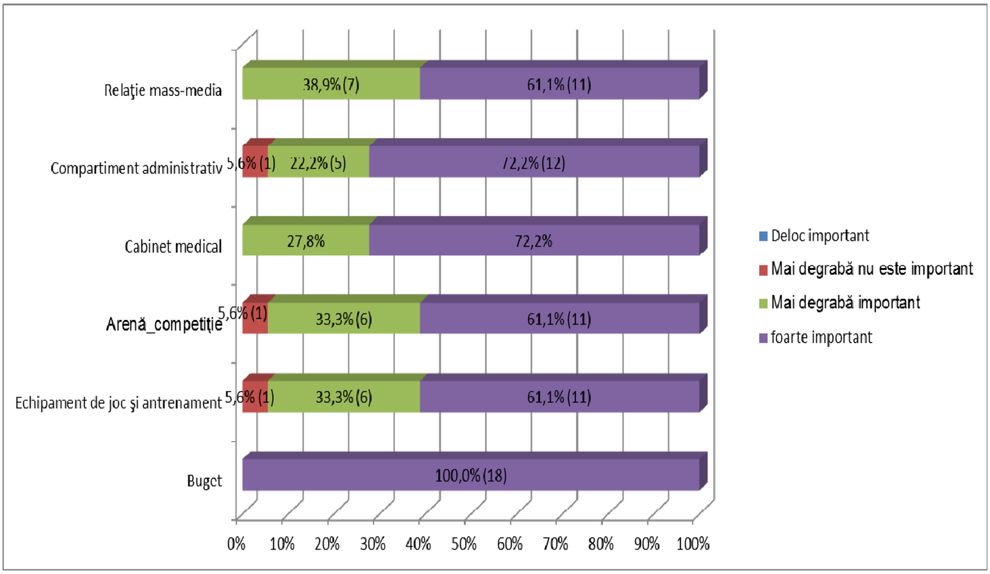


Fig. 21. ***Factori determinanți în succesul cluburilor de fotbal din Liga I***

În ceea ce privește planul previzional al activității cluburilor de fotbal, 61% dintre respondenți declară că perioada necesară alcătuirii acestuia este situată între 3 și 5 ani. Doar 6% dintre manageri își alcătuiesc planul previzional pe o perioadă mai îndelungată de timp (de la 5 la 10 ani), în timp ce 33% consideră suficientă în acest sens o perioadă de la 6 luni la 2 ani.

Procentul celor care își planifică activitatea în acest domeniu pe o perioadă cuprinsă între 6 luni și 2 ani este foarte ridicat (33%). Dacă îl însumăm cu cei care își previzionează activitatea pe o perioadă ce depășește 5 ani (6%) obținem un procent semnificativ al celor care au o abordare greșită în stabilirea planului previzional.

Tabel 8. ***Perioadă plan previzional***

	Frecvență răspunsuri	**Procent răspunsuri**
De la 0,5 ani – 2 ani	6	33
De la 3 ani – 5 ani	11	61
De la 5 ani – 10 ani	1	6
Total	18	100,0

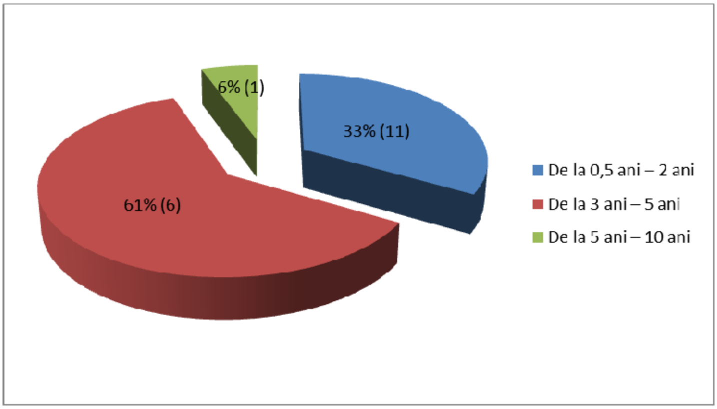


Fig. 22. ***Perioadă plan previzional***

Cumulând răspunsurile subiecților, se observă că cea mai mare influență asupra procesului de elaborare a strategiilor manageriale îl au factorii interni clubului (38,9% – în foarte mare măsură și 61,1% – în mare măsură), ne-existând respondenți care să aibă o opinie situată la extrema cealaltă. Dar mediul competițional este considerat a fi factorul care influențează cel mai

mult elaborarea strategiilor de management – 50% – în foarte mare măsură. Managerii chestionați apreciază în proporție de peste 90% faptul că mediul competițional, oportunitățile strategice și factorii din cadrul clubului sunt determinanți în procesul de elaborare al strategiilor manageriale. Există și un procent de 5,6% care nu consideră importantă influența mediului competițional și oportunitățile strategice în elaborarea strategiilor manageriale.

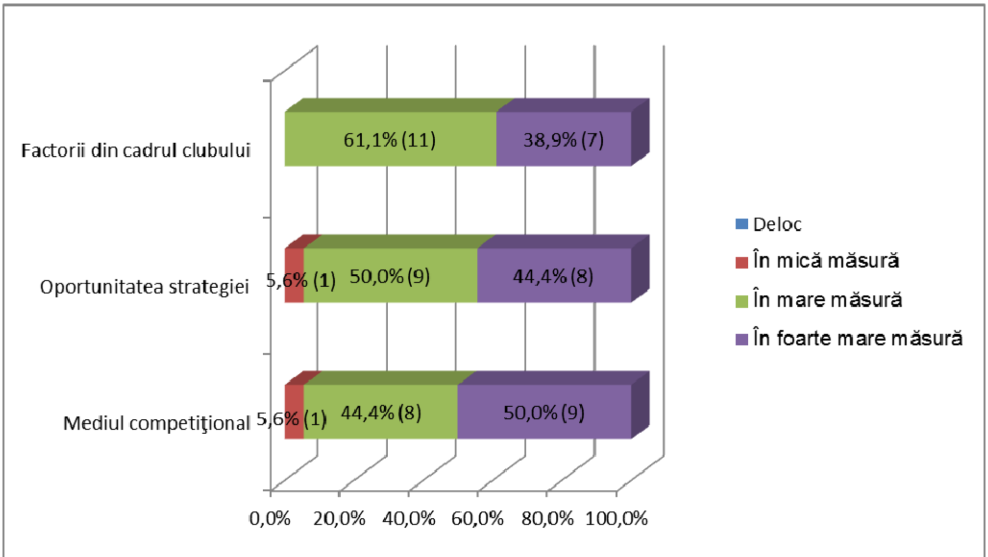


Fig. 23. ***Factor determinanți în procesul de elaborare a strategiilor manageriale***

Când vorbim despre control, înțelegem procesul prin care managerii supra-veghează activitatea întregii organizații și o evaluează pentru a constata dacă activitatea se desfășoară în mod eficient, urmând a se lua măsurile corecte, necesare pentru asigurarea performanțelor cerute. Controlul strategic nu înseamnă numai mecanismul de a răspunde după derularea evenimentelor la cerințele de corectare ale structurii organizatorice, ci și de a participa și de a preveni eventualele stări anormale de funcționare.

Sistemele de control ale strategiilor manageriale sunt sisteme care permit definirea obiectivelor fundamentale ale organizației drept ținte și apoi ele contribuie la măsurarea și evaluarea pe bază de feedback a progresului făcut de organizație în obținerea acestor ținte, asigurând realizarea unui avantaj competitiv. Aceasta înseamnă realizarea unui stadiu superior de eficiență, calitate, inovare și sensibilizare la cerințele de performanță.

Pentru a-și dovedi eficiența, strategiile manageriale trebuie controlate atât la început cât și pe parcursul și la finalul implementării lor (potrivit fundamentării teoretice menționată în capitolele anterioare). Din cercetare rezultă că doar 16,7% dintre managerii chestionați aplică această regulă, ceea ce reprezintă un procent extrem de mic. Faptul că un procent de 11,1% dintre manageri exercită controlul asupra strategiilor aplicate doar la finalul implementării ne duce la concluzia că activitatea poate fi distorsionată pe parcursul derulării evenimentelor iar controlul realizat la sfârșit nu mai permite managerilor să intervină pentru corectarea greșelilor.

Controlul permanent asupra strategiilor de management de la început până la sfârșit este important și oportun deoarece managerii pot interveni pe tot parcursul desfășurării activității pentru corectarea sau îmbunătățirea rezultatelor.

Tabel 9. ***Controlul strategiilor manageriale***

	Procent
La începutul, pe parcursul și la finalul implementării	16,7% (3)
Pe parcursul și la finalul implementării	28,0% (5)
Doar pe parcursul implementării	44,4% (8)
Doar la finalul implementării	11,1% (2)

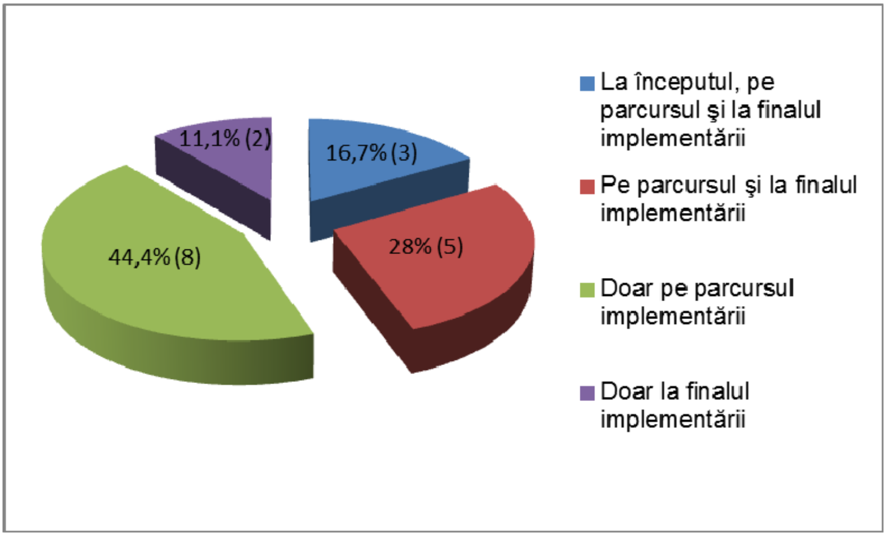


Fig. 24. ***Controlul strategiilor manageriale***

Rugați să identifice cei mai importanți factori de care depinde succesul activității cluburilor, 88,9% dintre respondenți consideră că procesul de implementare a strategiilor de management are influența cea mai mare în acest sens, urmat îndeaproape de influența pe care factorii interni clubului o au asupra performanțelor acestuia – 83,3%. La cealaltă extremă a scalei de răspunsuri, 22,2% dintre manageri nu consideră importantă influența factorilor externi asupra activității cluburilor conduse de către ei.

Dacă privim în ansamblu acest aspect observăm că majoritatea managerilor apreciază că evaluarea, implementarea și elaborarea strategiilor sunt foarte importante în succesul activității lor. De asemenea ei acordă o importanță mare atingerii obiectivelor, previziunii și stabilirii obiectivelor. Este interesant cum un procent de 28% dintre manageri consideră că factorii interni și externi nu influențează performanțele cluburilor, acest aspect fiind în contradicție cu practicile și realitatea curentă.

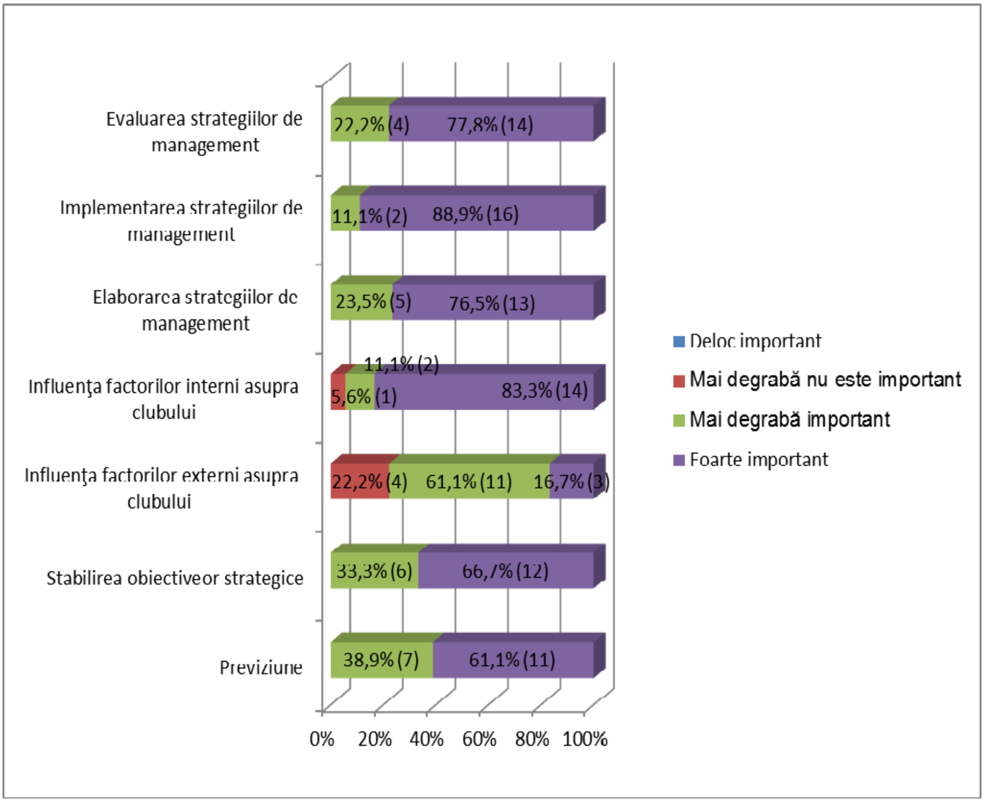


Fig. 25. ***Factori determinanți privind succesul activității cluburilor***

Managementul și performanțele organizației sunt puternic influențate de către mediul extern. Acesta a devenit un generator de oportunități și amenințări pentru orice organizație; acest aspect implică o analiză foarte atentă a modului în care acționează dar și a tendințelor de acțiune. Este pregnantă și determinantă influența mediului extern asupra dezvoltării organizației, respectiv asupra obiectivelor strategice și a dezvoltării celor mai eficiente strategii menite să asigure succesul organizației.

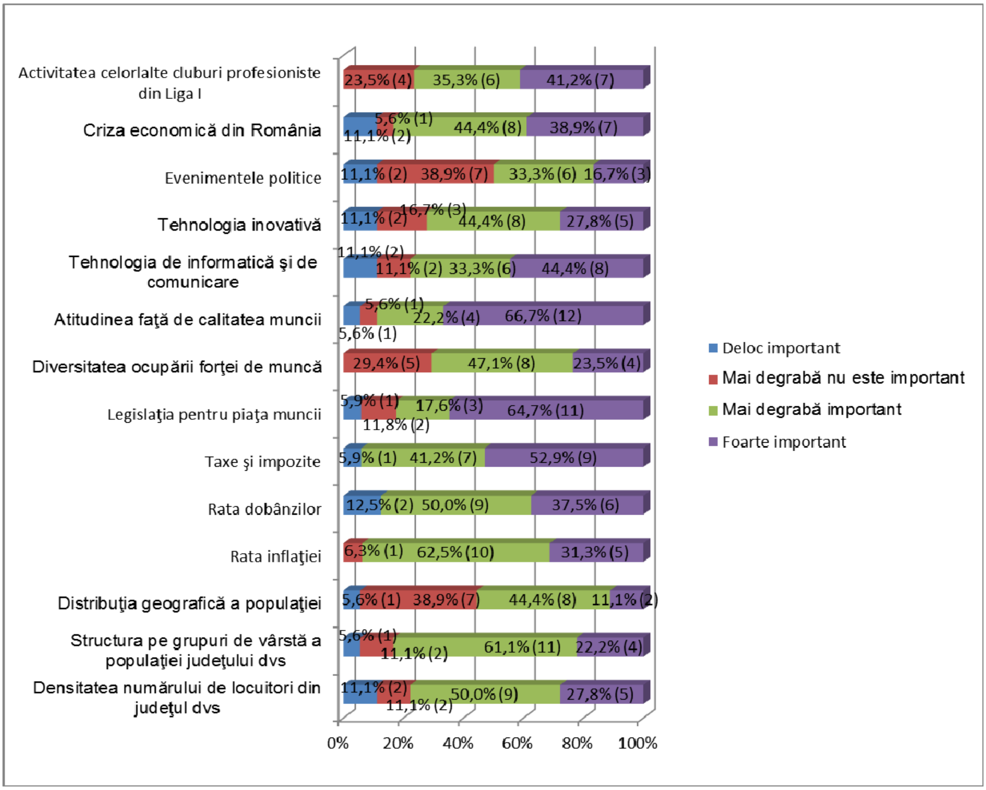


Fig. 26. ***Influența factorilor externi asupra activității clubului***

Factorii externi organizației sportive afectează de asemenea activitatea și performanțe cluburilor. Cei mai importanți factori determinanți în acest sens au fost identificați de manageri astfel:

- atitudinea față de calitatea muncii – 66,7%;
- legislația pentru piața muncii – 64,7%;
- taxe și impozite – 52,9%;
- activitatea celorlalte cluburi de fotbal din Liga I – 41,2%.

Apar în opinia managerilor și alte influențe importante cum ar fi criza economică din România, tehnologia de informatică și de comunicare, rata dobânzilor, rata inflației. Tot în acest context, o serie de factori nu prezintă interes în influențele pe care le au asupra organizației: structura pe grupuri de vârstă a populației, evenimente politice, tehnologie inovativă – deși ele nu trebuie neglijate.

Calitatea stadionului pe care echipa își desfășoară activitatea poate fi considerat de asemenea un factor determinant în obținerea performanțelor sportive. Rugați să aprecieze calitatea stadionului, cei mai mulți dintre manageri consideră că acesta este de calitate bună (28%) și foarte bună (28%). Doar 11% dintre respondenți apreciază calitatea stadionului pe care echipa își desfășoară competițiile ca fiind de nivel internațional.

Tabel 9. ***Calitatea stadionului***

	Frecvență	**Procent**
Nesatisfăcătoare	2	11
Satisfăcătoare	4	22
Bună	5	28
Foarte bună	5	28
Nivel internațional	2	11
Total	18	100,0

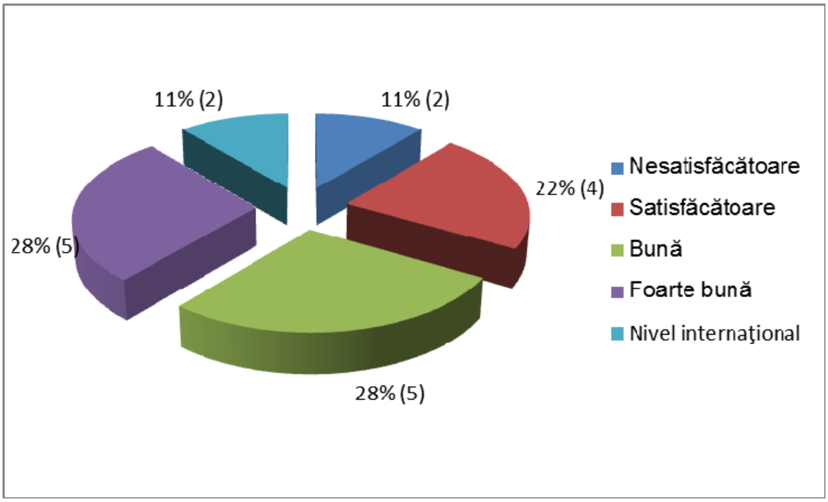


Fig. 27. ***Calitatea stadionului***

Există o tendință pozitivă și o preocupare constantă în ceea ce privește îmbunătățirea calității arenelor unde echipele din Liga I își desfășoară competițiile. Acest aspect este rezultatul convingerilor managerilor că performanțele și spectacolul fotbalistic sunt condiționate și de un stadion modern.

Cei mai mulți dintre respondenți (72%) consideră că echipamentul sportiv în care echipa clubului își desfășoară activitatea este de calitate ridicată. Este de semnalat că nici un manager nu a apreciat echipamentul sportiv ca fiind de calitate inferioară. Acest aspect evidențiază faptul că managerii apreciază modul de prezentare al propriilor echipe precum și calitatea echipamentului de joc. Sunt totuși cluburi la care calitatea echipamentului mai poate fi îmbunătățită.

Tabel 10. ***Calitatea echipamentului sportiv***

	Frecvență	**Procent**
Satisfăcător	2	11
Ridicat	13	72
Foarte ridicat	3	17
Total	18	100,0

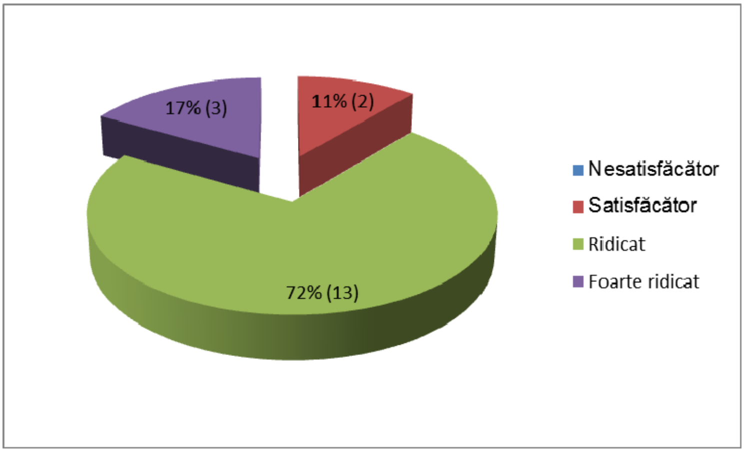


Fig. 28. ***Calitatea echipamentului sportiv***

Majoritatea managerilor cluburilor de fotbal din Liga I apreciază calitatea condițiilor de pregătire ca fiind bune – 72%. Ca și în cazul anterior, nici unul dintre respondenți nu a calificat condițiile de pregătire ale echipei ca fiind nesatisfăcătoare. Tendința generală în fotbalul românesc la nivelul cluburilor

profesioniste din Liga I, dar nu numai, este aceea de a se alinia la standardele occidentale de pregătire. Condițiile devin din ce în ce mai bune, multe cluburi sau administrații publice locale investesc în baze materiale pentru a crea condiții optime de pregătire.

Tabel 11. ***Calitatea condițiilor de pregătire***

	Frecvență	**Procent**
Satisfăcătoare	1	6
Bune	13	72
Foarte bune	4	22,
Total	18	100,0

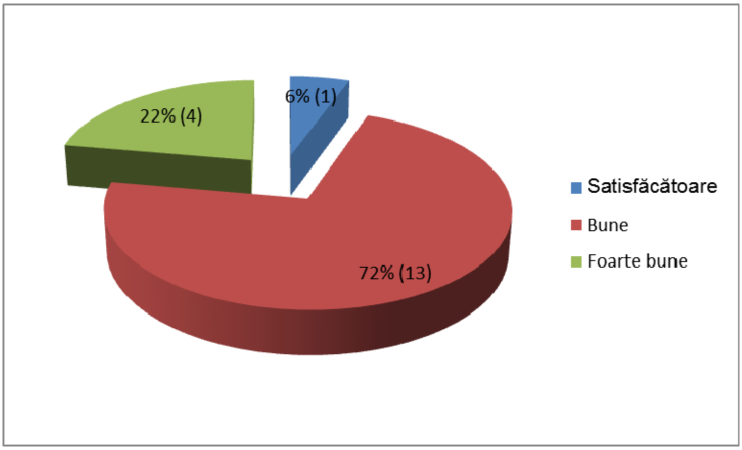


Fig. 29. ***Calitatea condițiilor de pregătire***

5.2. Studiu cantitativ privind strategiile de management

Pentru o mai bună identificare și o imagine cât mai sugestivă a bugetelor specifice cluburilor de fotbal din Liga I, s-a creat media acestora. Astfel, din histograma de mai jos se poate observa faptul că media bugetelor cluburilor de fotbal profesioniste din România se situează în jurul valorii de 4,9 milioane de Euro. Această valoare a crescut de la an la an, în fotbalul românesc investindu-se din ce în ce mai mult. Dar la o simplă comparație cu cluburile din campionatele Europei ne situăm pe ultimele locuri în ceea ce privește valoarea bugetului. Acest aspect constituie un factor cu influență negativă privind performanțele organizației.

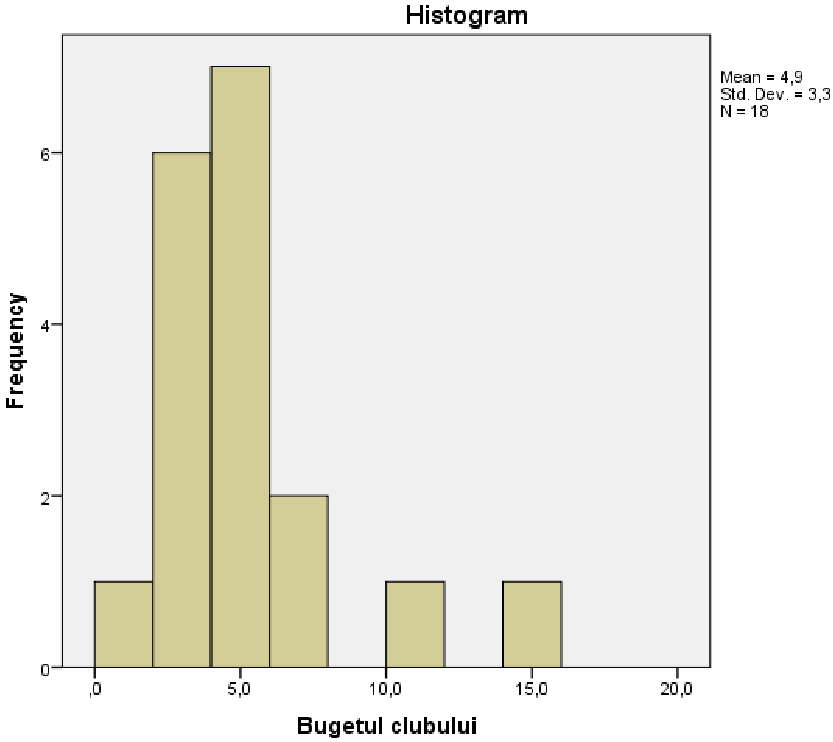


Fig. 30. ***Media bugetului cluburilor din Liga I***

Tabelul de mai jos evidențiază asocierea semnificativă dintre bugetul cluburilor de fotbal și numărul de sezoane pe care acestea le-au jucat în Liga I de la ultima lor promovare. Cele mai multe cluburi (83,3%) care au un buget situat sub 3 milioane de Euro înregistrează și cel mai scăzut număr de sezoane consecutive în Liga I (sub 3 ani). 66,7% dintre cluburile care au un buget de peste 5 milioane de Euro sunt echipele de tradiție (cu vechime) în cadrul Ligii I (peste 9 ani). În acest caz este de semnalat ideea conform căreia cluburile cu vechime în Liga I nu au bugete situate sub 3 milioane de Euro.

Experiența cluburilor acumulată în Liga I datorită numărului de sezoane petrecute la acest nivel, este importantă în abordarea politicii manageriale și în construcția bugetului. Nivelul maxim de performanță pentru întrecerile interne este dat de participarea echipelor în competițiile Ligii I. Astfel, cluburile care au știut să se organizeze au o prezență mai îndelungată în Liga I. Acest lucru le-a permis să-și construiască o imagine în baza căreia să atragă diverse surse de finanțare pentru asigurarea bugetului.

Cluburile care au sub 3 sezoane în Liga I, având deci o inconstanță la nivelul fotbalului de performanță nu reușesc să își construiască un buget solid pentru fotbalul românesc.

Așadar, observăm o legătură directă între performanța de a juca în prima ligă și construcția bugetului unui club.

Tabel 12. ***Relația dintre bugetul cluburilor de fotbal și sezoanele din Liga I***

		Bugetul clubului		
		Sub 3 mil. Euro	Între 4 și 5 mil. Euro	Peste 5 mil. Euro
Sezoane consecutive în Liga I	Sub 3	83,3% (5)	16,7% (1)	16,7% (1)
	Între 3 și 9	16,7% (1)	50,0% (3)	16,7% (1)
	Peste 9	0,0%	33,3% (2)	66,7% (4)

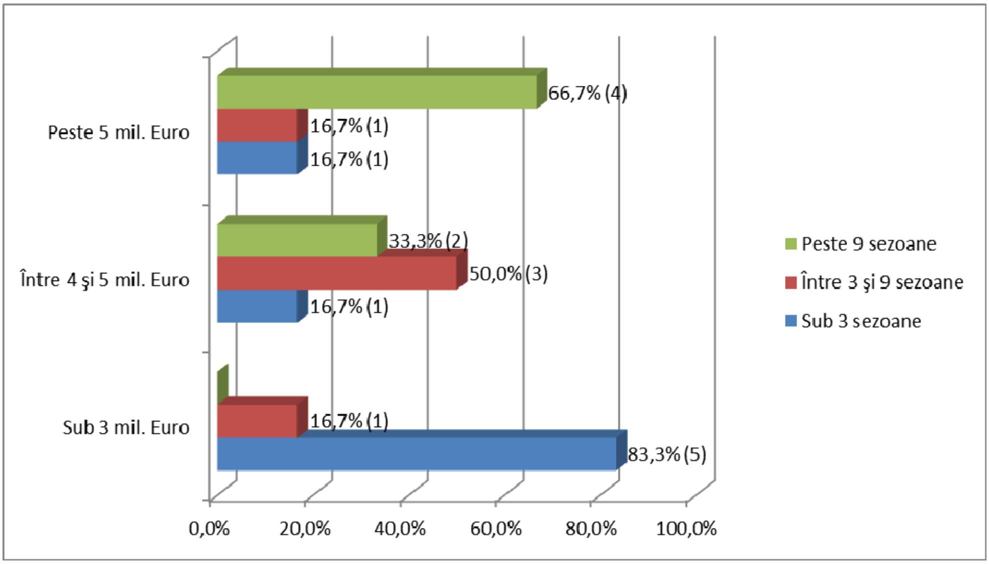


Fig. 31. ***Relația dintre bugetul cluburilor de fotbal și sezoanele din Liga I***

Un aspect interesant poate fi evidențiat prin asocierea directă a numărului de ani de când managerul se află la conducerea unui club de fotbal și bugetul acestei organizații sportive. Conform tabelului de mai jos, putem concluziona că bugetele mai mari (având o medie de 6,7 milioane Euro) sunt distribuite și specifice cluburilor care și-au păstrat managerul o perioadă îndelungată de timp (peste 9 ani de zile).

O evidență a fotbalului românesc de performanță o reprezintă conducătorii cluburilor prin prisma faptului că marea lor majoritatea activează în acest domeniu de foarte mulți ani. În tot acest timp unii au reușit să își creeze o imagine de indispensabili (altfel nu se explică prezența lor îndelungată). În acest context, cercetarea noastră evidențiază faptul că managerii longevivi reușesc să construiască cele mai consistente bugete.

Tabel 13. ***Asocierea dintre numărul de ani de când managerul este la conducerea clubului și media bugetului cluburilor***

Număr de ani în conducerea clubului	Media bugetului cluburilor de fotbal românești din Liga I
Între 1 și 3 ani	4,1
Între 3 și 6 ani	4,1
Între 6 și 9 ani	5,0
Peste 9 ani	6,7

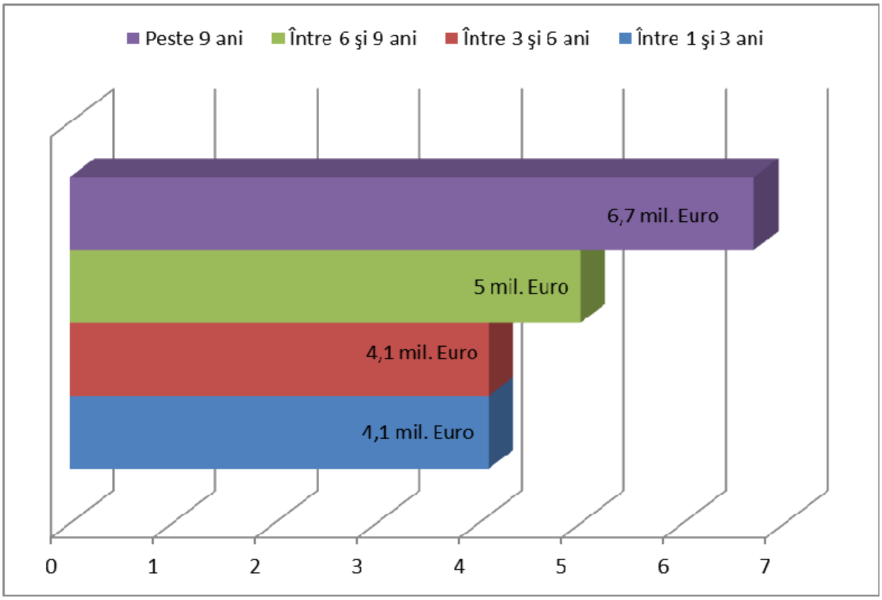


Fig. 32. ***Media bugetului cluburilor în funcție de numărul de ani de când managerul este la conducerea clubului***

Prin asocierea variabilelor „categorie vârstă” și „specializare academică” se identifică o relație semnificativă, de dependență, evidențiindu-se o concluzie interesantă pentru analiza noastră. Respondenții care au minim 54 de ani

prezintă un procentaj al specializării educație fizică și sport egal sau mai mare comparativ cu procentajul identificat pentru alte tipuri de specializări academice:

- 22,2% dintre cei cu vârste cuprinse între 54 și 60 de ani au absolvit o facultate cu profil sportiv (comparativ mai mare decât procentul aferent altor specializări);
- 11,1 % dintre subiecții cu vârsta de peste 60 de ani au o diplomă universitară în domeniul sportului (egal sau mai mare comparativ cu alte specializări academice).

Un aspect de remarcat este că managerii mai tineri (sub 54 de ani) nu prezintă un procentaj ridicat în ceea ce privește specializarea în domeniul educației fizice și sportului (doar 5,6%). Cei mai mulți respondenți din această categorie (16,7%) au absolvit facultăți de profil diferit (ex. silvicultură, științe socio-umane, institutul politehnic).

Acest lucru poate fi motivat prin faptul că managerii care au vârsta de peste 54 de ani au avut opțiuni educaționale limitate înainte de 1990. În această perioadă cei care se ocupau de fenomenul sportiv optau pentru facultățile de profil. Când societatea a oferit și alte alternative, observăm că managerii sub 54 de ani s-au îndreptat și spre alte instituții de învățământ superior, cu precădere spre facultăți cu profil economic.

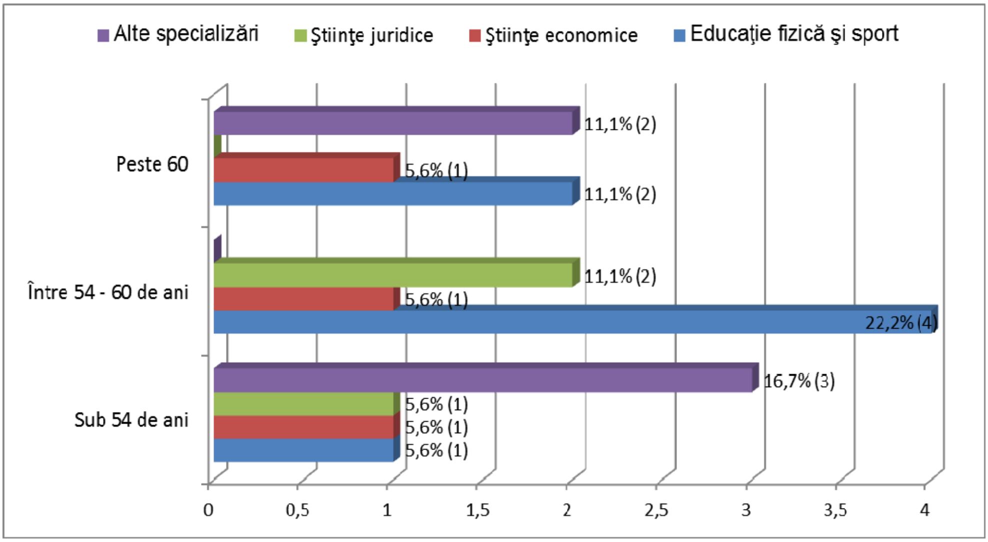


Fig. 33. ***Specializarea academică în funcție de vârstă***

Din tabelul de mai jos rezultă o asociere clară și sugestivă referitoare la influența profilului profesional al managerului și performanța cluburilor de fotbal din Liga I:

- managerii absolvenți ai facultăților cu profil economic conduc echipe de fotbal care înregistrează o medie de 30 sezoane consecutive în Liga I de la ultima promovare;
- managerii absolvenți ai facultăților de educație fizică și sport conduc echipe de fotbal care înregistrează o medie de 18 sezoane consecutive în Liga I de la ultima promovare.

Concluzia care poate fi formulată din aceste date este evidentă: un manager specializat din punct de vedere profesional poate să determine performanța echipei sale. Studiul nostru evidențiază astfel importanța calificării profesionale a managerilor într-o nișă cât mai apropiată de domeniul de activitate. Se observă că managerii care au competență în domeniul economic și sport reușesc performanța de a menține cluburile în Liga I pe o perioadă îndelungată. La polul opus observăm faptul că alte specializări ale managerilor sunt aproape inexistente.

Tabel 14. ***Numărul de sezoane în Liga I în funcție de specializarea academică a managerilor***

		Sezoane consecutive în Liga I de la ultima promovare
		Media
Studii superioare absolvite	Construcții	1
	Educație fizică și sport	18
	Institutul politehnic	2
	Medicină	8
	Silvicultură	1
	Științe economice	30
	Științe juridice	3
	Științe socio-umane	1

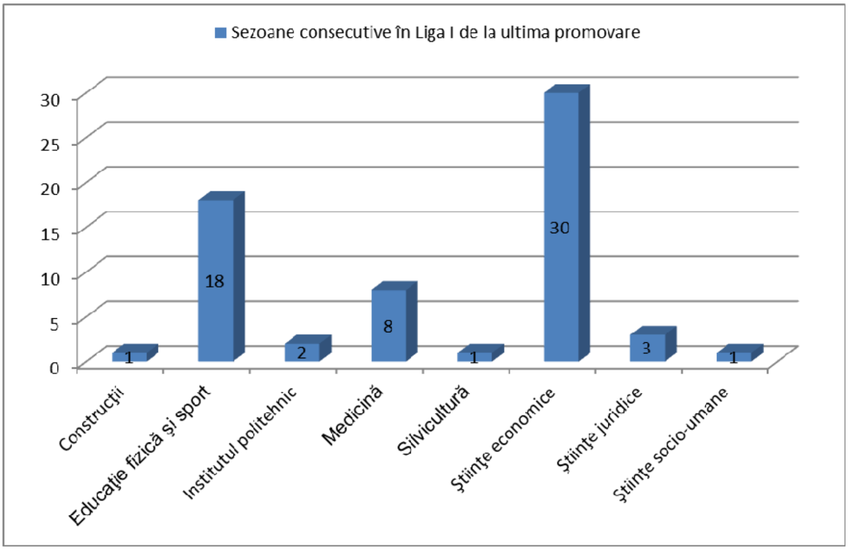


Fig. 34. ***Numărul de sezoane în Liga I în funcție de specializarea academică a managerilor***

Profilul profesional al managerului de club din Liga I din România are o influență majoră asupra obținerii performanței de către echipă. Astfel, specializarea în domeniul managementului a conducătorilor de club se reflectă în rezultatele organizației sportive pe care o conduc; manageri care declară că dețin studii de management conduc echipe care au o medie de 14 sezoane consecutive jucate în Liga I.

Ca o concluzie, putem spune că profilul profesional al conducătorului de club sportiv este un factor determinant în obținerea performanței organizației pe care o conduce. Absolvirea unei facultăți cu specific economic sau sportiv asigură rezultatele foarte bune ale echipei. Mai mult, un conducător cu studii de specialitate în domeniul managementului dublează șansa echipei în obținerea unor rezultate performante.

Tabel 15. ***Sezoanele petrecute în Liga I în funcție de specializarea conducătorilor de club în domeniul managementului***

		Sezoane consecutive_Liga I_ultima promovare	
		Media	Mediana
Studii management	da	14	7
	nu	2	2

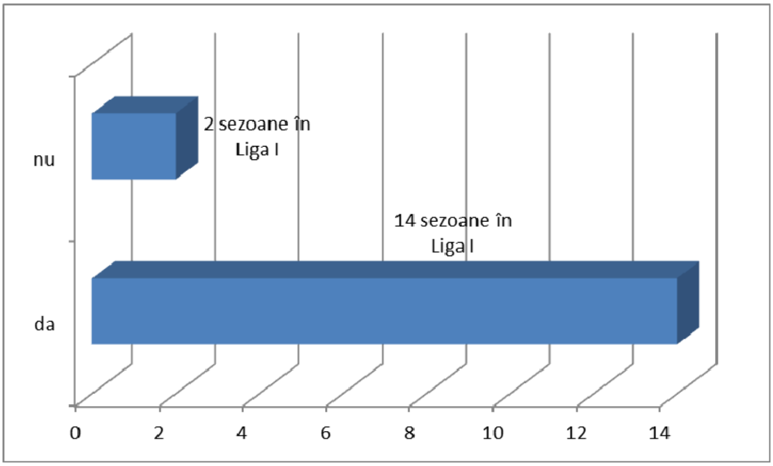


Fig. 35. ***Sezoanele petrecute în Liga I în funcție de specializarea conducătorilor de club în domeniul managementului***

Performanța organizațiilor sportive este influențată și de perioada în care managerii au activat în domeniul sportiv: cluburile de tradiție (cu vechime) din Liga I sunt conduse de persoane care au experiență profesională, fiind cu state vechi în domeniul activității sportive. Cluburile care înregistrează o medie de 15 ani de când sunt în Liga I au la conducere manageri care activează de peste 9 ani în sfera sportivă de performanța. Dacă privim performanța prin prisma numărului de prezențe a cluburilor în Liga I, putem considera că managerii cu state vechi au rezultate bune. Dacă ne raportăm la calitatea slabă a jocului și la lipsa rezultatelor internaționale putem aprecia faptul că managerii cu peste 9 ani vechime, cu vârste de peste 54 de ani, nu mai aduc nimic nou, ei nereușind să se adapteze la condițiile actuale privind știința managementului.

Tabel 16. ***Sezoane petrecute în Liga I în funcție de perioada de când managerii activează în domeniul sportiv***

		Sezoane consecutive_Liga I_ultima promovare	
		Media	Mediana
Ani activare domeniu sportiv	Între 1 și 3 ani	1	1
	Între 3 și 6 ani	.	.
	Între 6 și 9 ani	3	3
	Peste 9 ani	15	8

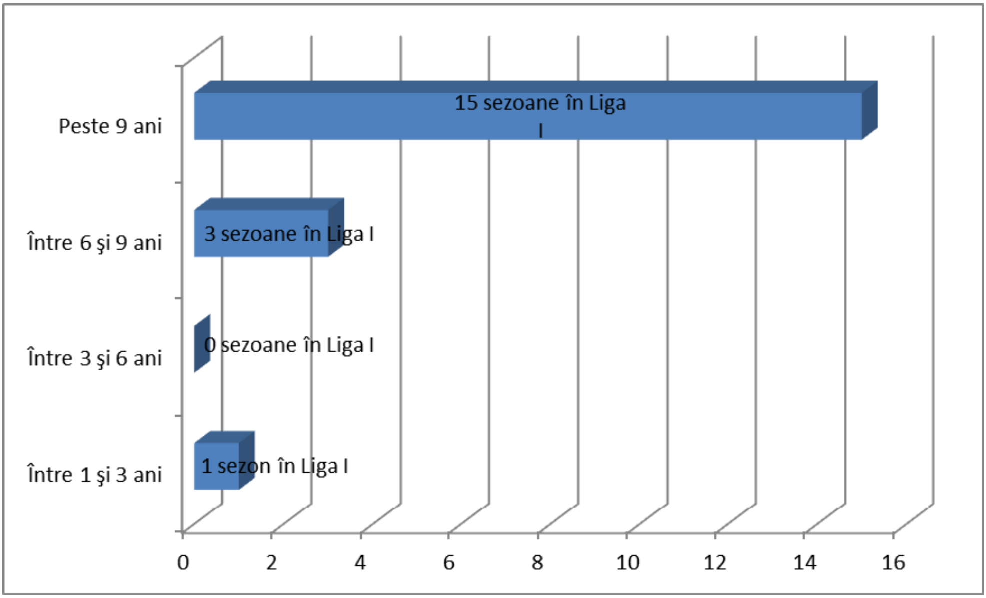


Fig. 36. ***Sezoane petrecute în Liga I în funcție de perioada de când managerii activează în domeniul sportiv***

Tabelul de mai jos nu arată o relație liniară (uniformă) între numărul de sezoane de când echipa se află în Liga I și numărul de ani de când managerii actuali se află la conducerea clubului de fotbal. Astfel, putem spune că cele mai vechi cluburi din Liga I (cu o medie de aproximativ 23 sezoane consecutive în Liga I) și-au păstrat managerul o perioadă relativ scurtă de timp (între 3 și 6 ani), în timp ce echipele care au o medie de 9 sezoane consecutive înregistrare în Liga I au un manager aproximativ din perioada în care au promovat în cadrul ligii I.

Tabel 17. ***Sezoane petrecute în Liga I în funcție de anii de când managerii se află la conducerea cluburilor***

		Sezoane consecutive_Liga I_ultima promovare	
		Media	Mediana
Ani conducere club	Între 1 și 3 ani	12	4
	Între 3 și 6 ani	23	12
	Între 6 și 9 ani	3	3
	Peste 9 ani	9	8

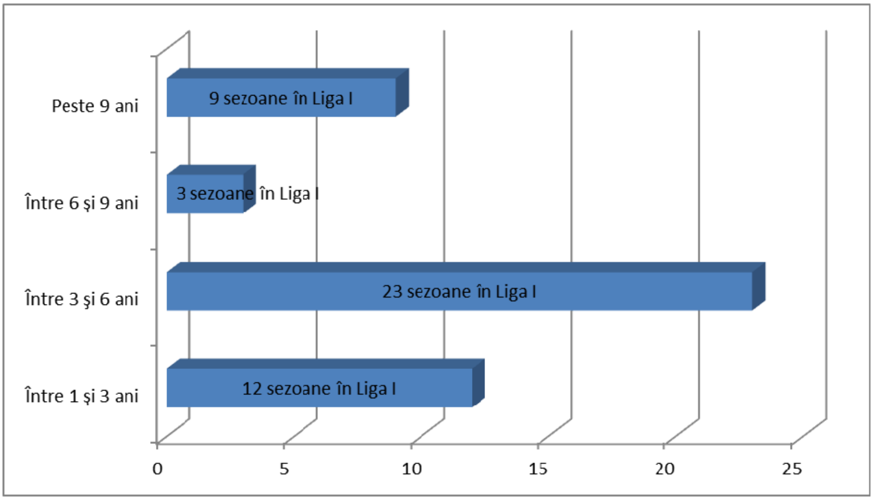


Fig. 37. ***Sezoane petrecute în Liga I în funcție de anii de când managerii se află la conducerea cluburilor***

Deducem de aici faptul că cele mai vechi cluburi din Liga I au o viziune corectă privind alcătuirea planului managerial (aproximativ 3–6 ani) acordând managerilor timpul necesar pentru punerea lui în practică. În același timp acționariatul cluburilor respective îi înlocuiesc tocmai în vederea atingerii rezultatelor stabilite. Un alt grup consistent de cluburi își menține managerul pe perioade mai lungi de timp (aproximativ 9 ani) mulțumindu-se doar cu prezența în Liga I. Probabil că alternarea managerilor la conducerea cluburilor ar dinamiza activitatea acestora.

Necesitatea alcătuirii planului previzional nu pare să depindă de specializarea în domeniul managementului a conducătorilor de club. Contrar așteptărilor, respondenții care declară că nu dețin o diplomă de studii academice în sfera managementului tind să își alcătuiască planul managerial pe o perioadă mai îndelungată (de la minim 3 ani) decât cei care au în componența formării lor profesionale și studii de management. 37,5% dintre cei care au studii de management consideră necesară alcătuirea planului previzional pe o perioadă de minim 6 luni. Se evidențiază din cercetare unele aspecte care contravin practicii curente și literaturii de specialitate. Astfel, 37,5% dintre managerii cu studii în management apreciază alcătuirea planului previzional pe o perioadă cuprinsă între 0,5–2 ani, ceea ce reprezintă o gravă eroare de abordare. Îmbucurător este faptul că managerii cu aceeași pregătire respectiv 62,5%, apreciază corect perioada de alcătuire a planului previzional (între 3–5 ani).

Există și un grup al managerilor care nu au studii de management iar erorile sunt și mai mari, jumătate dintre ei apreciind intervalul 5–10 ani ca fiind optim pentru alcătuirea planului previzional.

Tabel 18. ***Alcătuirea planului previzional în funcție de absolvirea studiilor de management de către conducătorul clubului***

		Plan previzional			
		De la 1 oră la 1 săptămână	De la 0,5 ani la 2 ani	De la 3 ani la 5 ani	De la 5 ani la 10 ani
Studii management	da	0,0%	37,5%	62,5%	0,0%
	nu	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%

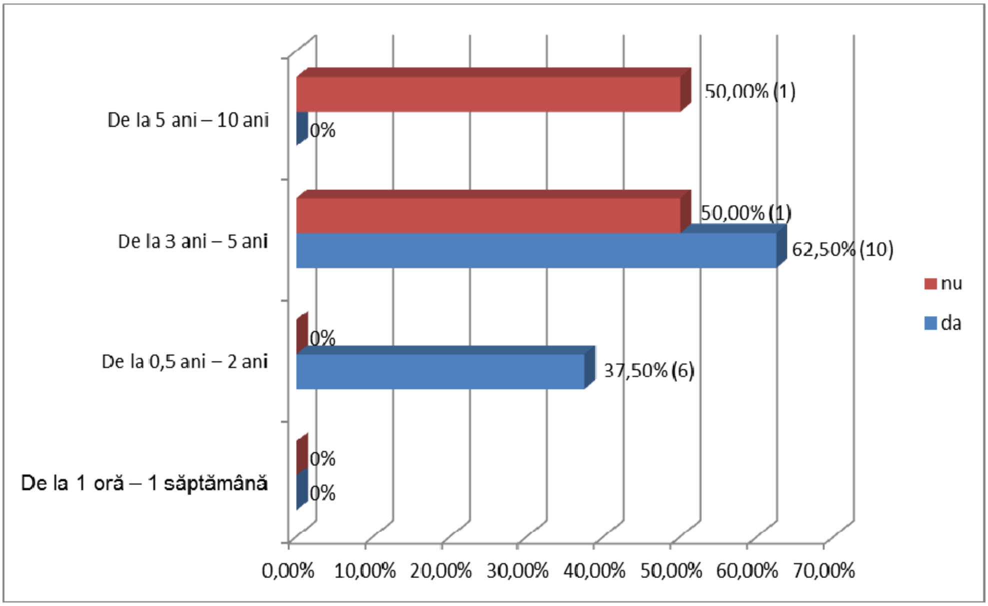


Fig. 38. ***Alcătuirea planului previzional în funcție de absolvirea studiilor de management de către conducătorul clubului***

Pentru o analiză mai sistematică a procesului de motivare a angajaților, s-a recurs la împărțirea pe două mari categorii a factorilor identificați ca fiind elemente esențiale în acest proces. Acest lucru este prezentat prin dendograma de mai jos. Itemul din chestionar folosit a fost codificat ca fiind VI4. Se observă diferențierea a două mari categorii de factori, pe care le-am redenumit după cum urmează:

- ✓ *categoria factorilor extrinseci* compuși din însumarea următoarelor variabile: pierderea privilegiilor, sancțiuni materiale, pierderea locului de muncă, recompensa financiară și sancțiunile morale;
- ✓ *categoria factorilor intrinseci* compuși prin însumarea următoarelor variabile: participarea la cursuri de specializare, stimulente morale, relația cu colegii de muncă, relația cu conducerea și alte stimulente materiale decât cele bănești.

Această delimitare între factorii extrinseci și cei intrinseci, va ajuta ulterior la analiza statistică a datelor.

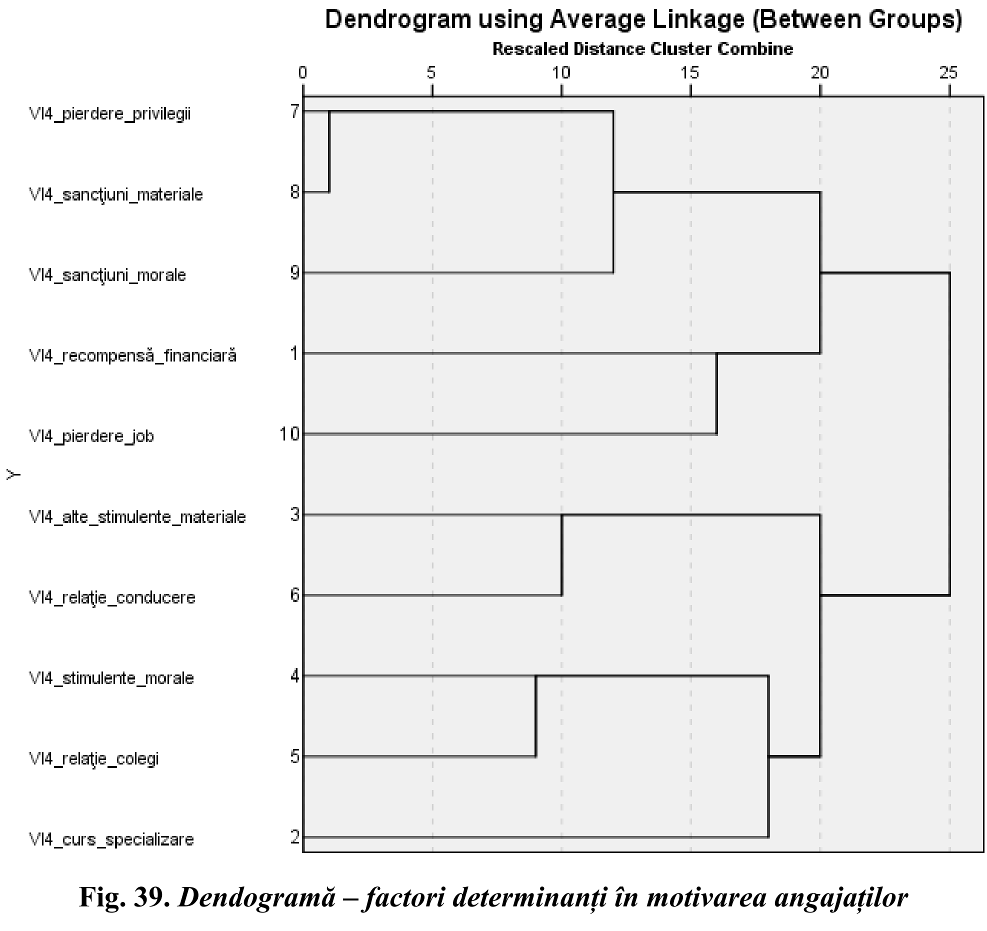


Fig. 39. ***Dendogramă – factori determinanți în motivarea angajaților***

Din tabelul de mai jos poate fi dedusă relația dintre numărul de sezoane petrecute în Liga I și factorii determinanți în motivarea angajaților cluburilor de fotbal. Se observă că managerii echipelor de tradiție din Liga I (cu peste

8 sezoane) pun un mai mare accent pe factorii considerați a fi intrinseci (media = 3,27), comparativ cu echipele care au sub 8 sezoane jucate în Liga I, unde conducătorii de club consideră a fi mai importanți factorii extrinseci în motivarea angajaților (media = 3,04 respectiv 3,11). Se poate spune că managerii cluburilor de tradiție valorifică mai mult aspectul legat de specializarea angajaților prin cursuri și de atmosfera de lucru din cadrul clubului, față de managerii care valorifică mai mult factorii extrinseci legați de aspectul financiar al activității în cadrul clubului și pun mai mare accent pe motivarea negativă a angajaților (angajații sunt motivați în muncă în momentul în care sunt amenințați cu diverse sancțiuni materiale sau morale).

La prima vedere pare o opțiune normală ca angajații să fie motivați prin prisma factorilor intrinseci, respectiv stimularea pozitivă. Dar în condițiile concurențiale actuale, piața muncii dezvoltă un sistem dinamic al forței de muncă. Astfel motivarea extrinsecă (privitoare la posibile amenințări) ar trebui practicată, deoarece există situații concrete în care aceasta duce la o creștere a responsabilității angajaților față de activitatea trasată. Aceștia trebuie să aibă și facilități dar și să răspundă pentru rezultatele muncii lor.

Observăm în acest context faptul că organizațiile cu mai mult de 8 sezoane în Liga I au o abordare intrinsecă în ceea ce privește motivarea angajaților (dată și de experiență), în schimb cluburile a căror prezență în Liga I este fluctuantă au o abordare intrinsecă, probabil și din lipsa experienței dar și din dorința de a obține rezultate imediate. Cluburile cu o prezență constantă în fotbalul profesionist de prima ligă (3–8 ani) au o abordare echilibrată privind motivarea angajaților.

Tabel 19. ***Relația dintre numărul de sezoane petrecute în Liga I și factorii determinanți în motivarea angajaților***

		Factori extrinseci	**Factori intrinseci**
		Media	Media
Sezoane consecutive în Liga I	Sub 3 sezoane	3,17	3,11
	Între 3 și 8 sezoane	3,32	3,04
	Peste 8 sezoane	2,96	3,27

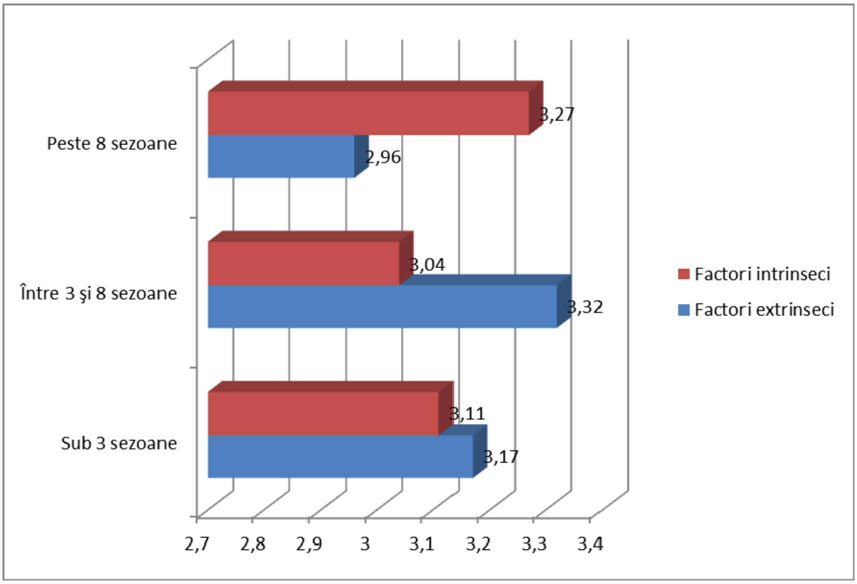


Fig. 40. ***Relația dintre numărul de sezoane petrecute în Liga I și factorii determinanți în motivarea angajaților***

Activitatea de management precum și performanțele organizației sunt puternic influențate de către mediul extern. Acesta a devenit un generator de oportunități și amenințări pentru orice organizație. Mediul extern este un concept vast și nestructurat care evidențiază o realitate infinită privind modurile ei de manifestare. De aceea se impune adaptarea unui concept pragmatic de lucru. Soluția pragmatică este una aproximativă. Ea constă în structurarea mediului extern în raport cu o organizație, pe criteriul puterii de influențare directă a vieții organizației respective. Așa cum se observă din tabelul nr. 20, factorii externi sunt compuși din elemente structurale fundamentale pentru societate, care generează forțe relativ lente, dar de mare anvergură și impact social. Mediul extern poate fi considerat ca un câmp potențial de forțe regăsite în tabelul de mai jos.

Un factor extern care afectează organizația este reprezentat de *segmentul demografic,* care este compus din densitatea numărului de locuitori din județul unde organizația activează, din structura pe grupe de vârstă a populației și din distribuția geografică a populației. Segmentul demografic generează forțe lente dar de mare anvergură. Observăm din tabel că managerii cu vechime de peste 8 ani acordă importanța cuvenită acestui aspect în toate cele trei com-ponente ale segmentului demografic (aprecierea fiind corectă, acest aspect

nu este foarte important). Managerii cu mai puțini ani petrecuți la conducerea cluburilor consideră acest factor ca fiind important (probabil datorită lipsei de experiență). O regresie masivă a ratei natalității, dacă nu este anticipată, în 10–15 ani poate crea mari probleme organizațiilor datorită reducerii drastice a ariei de selecție.

Un alt factor extern este reprezentat de *factorul economic,* compus din rata inflației și rata dobânzilor. Acest factor generează cele mai puternice forțe, având o acțiune directă asupra organizațiilor. Dezvoltarea economică dintr-o anumită zonă este un factor benefic pentru orice organizație, în timp ce recesiunea economică constituie un factor de frânare a dezvoltării organizaționale. Am evidențiat în capitolele anterioare că în construcția unui buget se folosesc mai multe surse, una dintre ele fiind împrumuturile bancare. În acest context, inflația și rata dobânzilor influențează puternic și direct activitatea organizațiilor. Dacă aceste aspecte sunt greșit calculate ele pot duce la dezechilibre majore privind sustenabilitatea și solvabilitatea organizațiilor, existând pericolul de a intra în incapacitate de plată. Observăm și în cazul factorului economic, faptul că managerii cu experiență acordă importanță acestui aspect în proporție de 60–80%.

O altă influență privind factorii externi este reprezentată de *forțe politice și legislative* compuse din taxe și impozite și din legislația pentru piața muncii. Acest factor are o importanță capitală în țara noastră. Dinamica elementelor din acest segment poate accelera sau frâna procesul de activitate. Fluctuația mare a conținutului actelor normative și inconstanța în timp a aplicării acestor legi duce la imposibilitatea proiecției unui plan managerial bine conturat. Astfel, el va suferi în permanență modificări. Acesta trebuie adaptat la condițiile politice și legislative fluctuante. Sub acest aspect observăm faptul că managerii cu activitate de 3–8 ani în organizațiile sportive din Liga I consideră acest aspect ca foarte important în proporție de 60–75%.

Un alt factor extern este reprezentat de *forțe socio-culturale* compuse din diversitatea forței de muncă și atitudinea față de calitatea muncii. Acest aspect se referă la sistemul valorilor sociale și culturale care generează atitudini diferite, în zone diferite. Observăm că acest factor are o altă abordare pentru cele două componente ale sale. În ceea ce privește diversitatea ocupării forței de muncă, managerii cu o vechime între 3 și ani consideră că acest aspect nu este important în proporție de 50%, în timp ce managerii cu peste 8 ani

vechime, în proporție de 66,7%, consideră important acest aspect. O abordare interesantă o au managerii față de a doua componentă a forței socio-culturale și anume atitudinea față de calitatea muncii. Toți managerii consideră această componentă ca fiind foarte importantă în proporție de 80–83,3% pentru managerii cu vechime între 3–8 ani și peste 8 ani, iar 42,9% dintre manageri cu vechime până la 3 ani.

Un alt factor extern este reprezentat de *forțele tehnologice* compuse din tehnologia informatică și de comunicare și din tehnologia inovativă. Acest segment are un rol deosebit de important pentru implementarea managementului strategic modern, deoarece aceste tehnologii permit nu numai asigurarea unei eficiențe sporite și respectiv a unei competitivități strategice dar permit integrarea organizației în procesul de globalizare. În cazul nostru, acest factor este neglijat de managerii cu vechime de peste 8 ani, fiind apreciat și folosit de managerii cu vechime între 1–3 ani. Acest aspect este explicabil deoarece managerii mai tineri se adaptează foarte ușor la tehnologia modernă, iar managerii cu o vârstă mai înaintată au o înclinație redusă spre tehnica inovatoare, chiar dacă le-ar ușura mult munca.

Un alt factor extern este reprezentat de *forțele globalizării* compuse din criza economică, evenimentele politice și activitatea celorlalte cluburi. Surprinzător, în proporții relativ egale, managerii cluburilor consideră ca fiind fără importanță evenimentele politice privind influențele pe care acestea le exercită asupra organizațiilor sportive pe care le conduc. Într-o societate așezată pe principii și reguli corecte acest răspuns a fi fost normal, dar în societatea noastră imixtiunea politică este prezentă peste tot, inclusiv în activitatea organizațiilor sportive, fie numai și prin prisma diferitelor forme de finanțare pe care administrațiile publice locale și județene le efectuează. O altă abordare relativ egală ca proporție în ceea ce privește părerea managerilor este legată de criza economică. Acest aspect este considerat important, fiind direct legat de influența pe care o are în activitatea organizațiilor. Managerii cu experiență în activitatea cluburilor din Liga I (3–8 ani) consideră că activitatea celorlalte cluburi din Liga I nu este importantă prin prisma activității propriului club. Este surprinzător acest aspect întrucât cluburile se află în competiție directă, ele influențându-se reciproc. În schimb, 57,1% dintre managerii cu vechime de până la 3 ani și 40% dintre cei trecuți de 8 ani, își iau măsurile de rigoare privind confruntarea cu celelalte cluburi.

Tabel 20. ***Influența factorilor externi asupra activității de management***

		Sub 3 sezoane	**Între 3 și 8 sezoane**	**Peste 8 sezoane**
Densitatea numărului de locuitori din județul dvs.	Deloc important	14,3%	20,0%	0,0%
	Mai degrabă nu este important	0,0%	20,0%	16,7%
	Mai degrabă important	42,9%	40,0%	66,7%
	Foarte important	42,9%	20,0%	16,7%
Structura pe grupuri de vârstă a populației județului dvs.	Deloc important	0,0%	20,0%	0,0%
	Mai degrabă nu este important	14,3%	20,0%	0,0%
	Mai degrabă important	57,1%	40,0%	83,3%
	Foarte important	28,6%	20,0%	16,7%
Distribuția geografică a populației	Deloc important	14,3%	0,0%	0,0%
	Mai degrabă nu este important	57,1%	40,0%	16,7%
	Mai degrabă important	28,6%	40,0%	66,7%
	Foarte important	0,0%	20,0%	16,7%
Rata inflației	Deloc important	0,0%	0,0%	0,0%
	Mai degrabă nu este important	14,3%	0,0%	0,0%
	Mai degrabă important	71,4%	25,0%	80,0%
	Foarte important	14,3%	75,0%	20,0%
Rata dobânzilor	Deloc important	14,3%	0,0%	20,0%
	Mai degrabă nu este important	0,0%	0,0%	0,0%
	Mai degrabă important	57,1%	25,0%	60,0%
	Foarte important	28,6%	75,0%	20,0%

		Sub 3 sezoane	**Între 3 și 8 sezoane**	**Peste 8 sezoane**
Taxe și impozite	Deloc important	0,0%	0,0%	16,7%
	Mai degrabă nu este important	0,0%	0,0%	0,0%
	Mai degrabă important	57,1%	25,0%	33,3%
	Foarte important	42,9%	75,0%	50,0%
Legislația pentru piața muncii	Deloc important	0,0%	0,0%	16,7%
	Mai degrabă nu este important	0,0%	40,0%	0,0%
	Mai degrabă important	33,3%	0,0%	16,7%
	Foarte important	66,7%	60,0%	66,7%
Diversitatea ocupării forței de muncă	Deloc important	0,0%	0,0%	0,0%
	Mai degrabă nu este important	28,6%	50,0%	16,7%
	Mai degrabă important	42,9%	25,0%	66,7%
	Foarte important	28,6%	25,0%	16,7%
Atitudinea față de calitatea muncii	Deloc important	0,0%	0,0%	16,7%
	Mai degrabă nu este important	0,0%	20,0%	0,0%
	Mai degrabă important	57,1%	0,0%	0,0%
	Foarte important	42,9%	80,0%	83,3%
Tehnologia de informatică și de comunicare	Deloc important	0,0%	20,0%	16,7%
	Mai degrabă nu este important	14,3%	20,0%	0,0%
	Mai degrabă important	42,9%	0,0%	50,0%
	Foarte important	42,9%	60,0%	33,3%

		Sub 3 sezoane	Între 3 și 8 sezoane	Peste 8 sezoane
Tehnologie inovativă	Deloc important	0,0%	20,0%	16,7%
	Mai degrabă nu este important	0,0%	60,0%	0,0%
	Mai degrabă important	85,7%	0,0%	33,3%
	Foarte important	14,3%	20,0%	50,0%
Evenimentele politice	Deloc important	0,0%	0,0%	33,3%
	Mai degrabă nu este important	42,9%	40,0%	33,3%
	Mai degrabă important	42,9%	40,0%	16,7%
	Foarte important	14,3%	20,0%	16,7%
Criza economică	Deloc important	0,0%	20,0%	16,7%
	Mai degrabă nu este important	0,0%	20,0%	0,0%
	Mai degrabă important	57,1%	20,0%	50,0%
	Foarte important	42,9%	40,0%	33,3%
Activitatea celorlalte cluburi profesioniste de fotbal din Liga I	Deloc important	0,0%	0,0%	0,0%
	Mai degrabă nu este important	0,0%	80,0%	0,0%
	Mai degrabă important	42,9%	0,0%	60,0%
	Foarte important	57,1%	20,0%	40,0%

Dendograma realizată și prezentată mai jos oferă o imagine sistematizată privitor la diferite caracteristici ale angajaților cluburilor de fotbal din Liga I. În acest sens, putem spune că se conturează două mari categorii, utile în analiza statistică:

- ✓ *implicare organizațională* măsurată prin următoarele variabile: atașamentul față de club, implicarea în viața clubului și munca în echipă, cunoștințe profesionale, creativitate, capacitatea de aplicare a strategiilor manageriale, cunoașterea limbilor străine și comunicare;

- ✓ *caracteristici personale* măsurate prin variabilele: seriozitate, etică, focalizare pe realizarea obiectivelor, deschiderea către nou și experiența dobândită în domeniu.

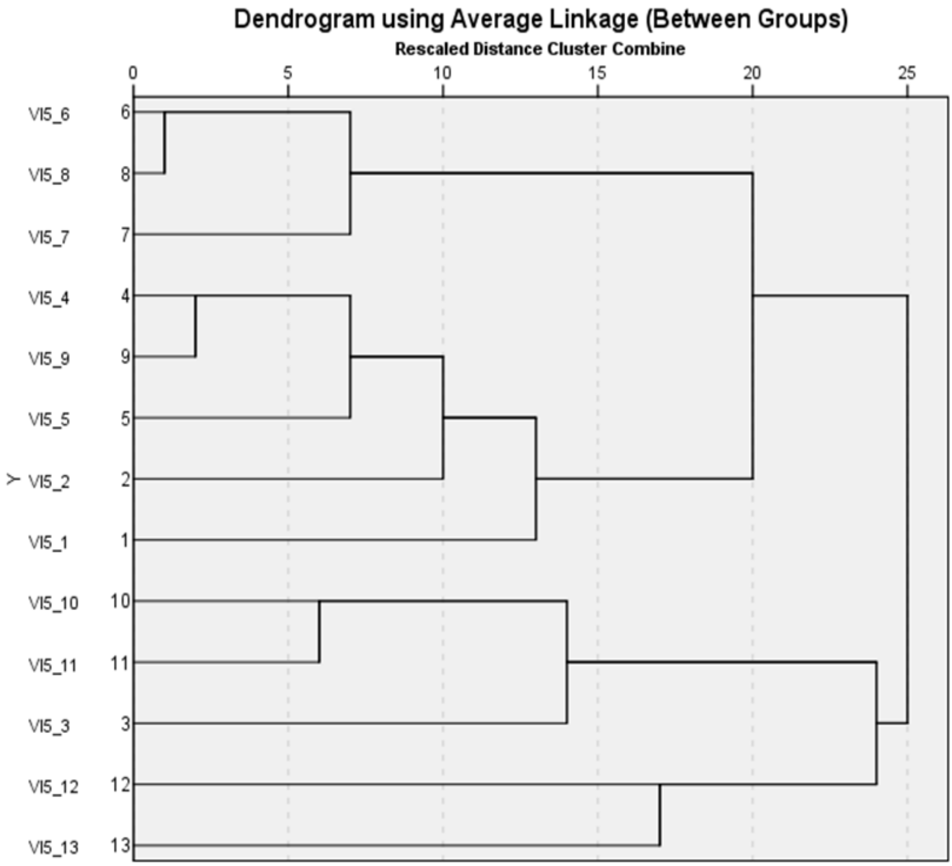


Fig. 41. ***Dendogramă – Caracteristicile angajaților***

Componentele celor două mari categorii, respectiv implicarea organizațională și caracteristicile personale, sunt importante și determinante. Ele definesc fiecare angajat în parte prin prisma caracterului, educației și al modului de implicare a fiecăruia. Există angajați cu competențe profesionale certificate în practică, dar care nu se pot încadra în orice tip de organizație. Explicațiile pot fi multiple, ele fiind generate de contextul educațional, de calitatea celorlalți angajați, de tipul de management, de modul de manifestare al managerului etc. Cele două clasificări, prin prisma componentelor lor, sunt întâlnite în activitatea curentă, poate nu ca și stereotip dar ca mod de manifestare, sigur.

Astfel putem avea angajați atașați față de club, care se implică în activități, au și cunoștințele profesionale necesare, posedă capacități de aplicare a strategiilor manageriale dar în schimb nu prezintă seriozitate, nu se concentrează pe activitatea desfășurată, nu au deschidere către nou. Această abordare este valabilă și în direcție inversă. Un asemenea mod de acțiune nu duce de cele mai multe ori la rezultatul scontat. Aceste două categorii de clasificări trebuie să se întrepătrundă pentru a se ajunge la o finalitate optimă.

Modalitățile prin care angajații cluburilor de fotbal din Liga I își însușesc noile cunoștințe de specialitate pot fi reprezentate prin dendograma de mai jos. Din grafic se observă o împărțire a acestor modalități în trei categorii, după cum urmează:

- ✓ *propria strategie de învățare* (VI3_6) – angajații se înscriu în categoria persoanelor autodidacte;
- ✓ *specializare în exteriorul organizației* – categorie compusă din două variabile și anume cursuri de formare în afara clubului (VI3_1) și cursuri de formare în cadrul clubului ținute de specialiști din afara clubului (VI3_2);
- ✓ *specializare în interiorul organizației* – categorie compusă din informații colectate ca urmare a ședințelor, a muncii împreună cu cei care dețin deja cunoștințe și cursurile urmate în cadrul clubului realizate de specialiștii respectivei organizații sportive.

Un prim aspect foarte important este generat de faptul că managerii admit existența unei preocupări continue legate de specializarea și perfecționarea angajaților. Faptul că organizațiile intră în concurență, nu doar sub impactul întrecerii sportive, dar și sub aspectul concurenței privind stabilirea unei politici de management corecte, implică o specializare continuă și obligatorie a personalului angajat.

Astfel, managerii chestionați cred că în proporție de aproximativ 50% angajații se înscriu în categoria persoanelor autodidacte. Specializarea în afara clubului este preferată de majoritatea managerilor (75–90%). Această abordare este explicabilă și normală, deoarece există persoane și instituții specializate în pregătirea profesională iar aportul lor este intuit în mod obiectiv de către manageri.

Conducătorii organizațiilor sportive nu neglijează nici pregătirea și informarea angajaților în interiorul cluburilor. Astfel, observăm că persoanele

cu competențe demonstrate și cu rezultate certificate în timp sunt sau devin responsabile de departamente, transmițând din experiența și din cunoștințele lor și celorlalți angajați. Se pune de asemenea accentul și pe ședințele informale în timpul cărora se trasează sarcini și se stabilesc modalități de acțiune, angajații dobândind astfel noi cunoștințe.

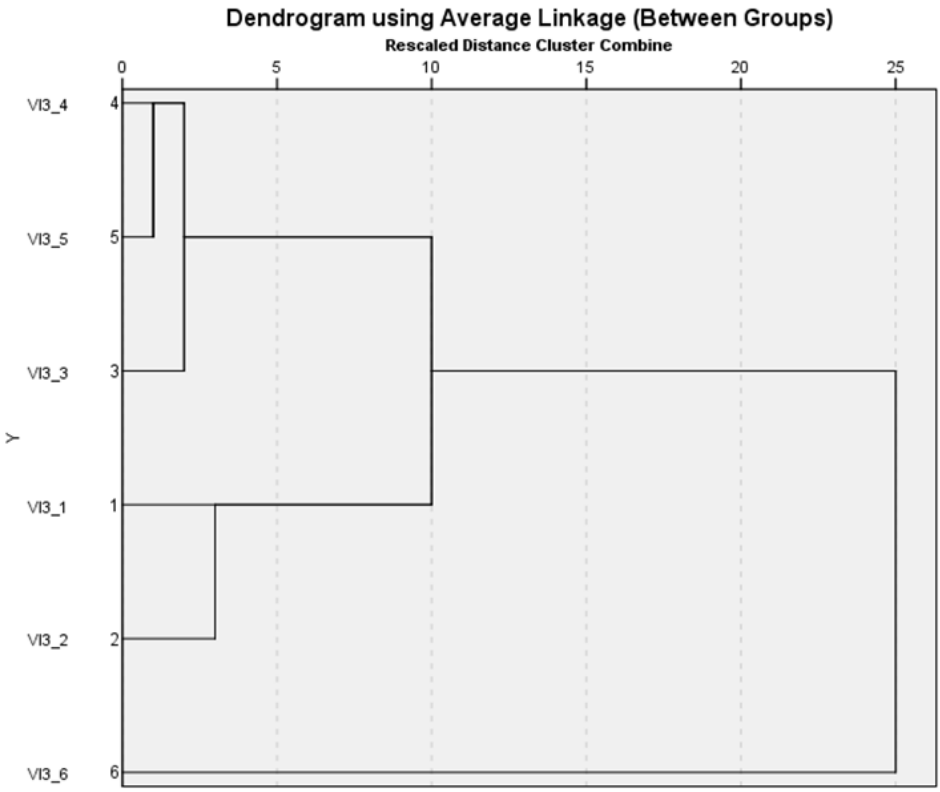


Fig. 42. ***Modalități de specializare a angajaților***

Valoarea bugetului cluburilor de fotbal din Liga I poate să depindă într-o anumită măsură și de absolvirea unor studii de management de către conducătorul echipei. Astfel, conform tabelului nr. 21 această relație este pusă în evidență, reliefându-se un aspect interesant. Conducătorii de cluburi care declară că nu au studii de specialitate în domeniul managementului însumează un buget de maxim 5 milioane de Euro pentru echipă. Comparativ, 37,5% dintre respondenții care declară că sunt absolvenți ai unor studii de management reușesc să asigure echipelor gestionate un buget de peste 5 milioane de Euro. Prin urmare, faptul că managerul are studii de specialitate

în domeniul managementului conferă o siguranță în plus în ceea ce privește posibilitatea acestuia de a crea condiții optime pentru activitatea organizației pe care o conduce, deci de a facilita drumul spre performanță.

Acest aspect evidențiază încă o dată importanța specializării personalului pe domeniul de activitate, dar mai cu seamă importanța studiilor de specialitate pentru manageri. Faptul că unii dintre ei au experiență manifestată în ani de activitate nu atrage implicit și competențele necesare în domeniul de activitate. În ultima perioadă societatea a evoluat exponențial, iar informațiile de orice gen trebuie însușite, analizate și sintetizate în vederea obținerii rezultatelor scontate. Competențele dobândite în domeniul managementului, pe specializări de nișă, duc la obținerea de capacități și abilități în vederea realizării unui buget optim (comparativ cu celelalte cluburi din Liga I).

Tabel 21. ***Bugetul clubului în funcție de specializarea în management a conducătorilor de club***

		Bugetul clubului		
		Sub 3 milioane de Euro	Între 4 și 5 milioane de Euro	Peste 5 milioane de Euro
Studii management	da	31,2%	31,2%	37,5%
	nu	50,0%	50,0%	0,0%

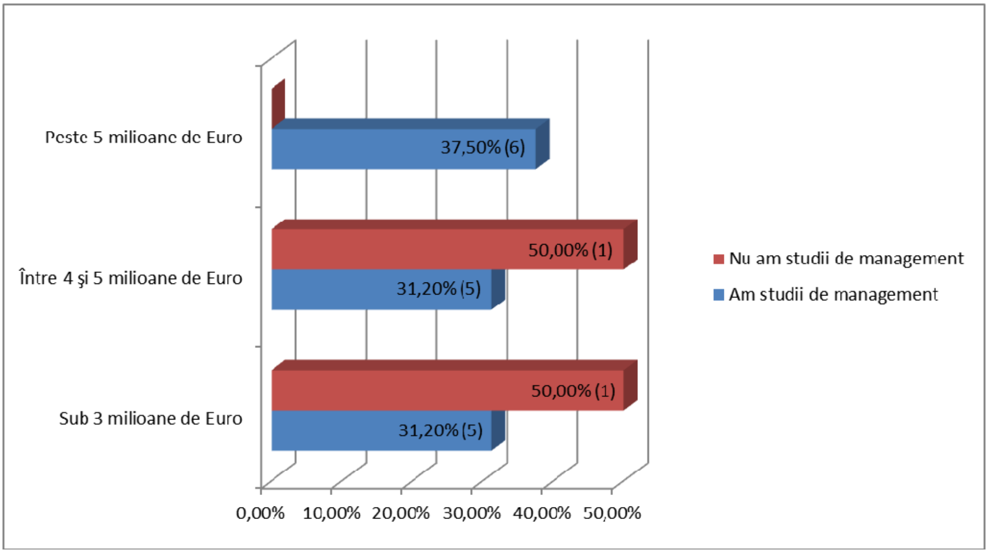


Fig. 43. ***Bugetul clubului în funcție de specializarea în management a conducătorilor de club***

Existența sau inexistența anumitor compartimente specializate în cadrul unei organizații sportive poate fi considerată a fi unul dintre factorii determinanți în activitatea clubului și până la urmă, în obținerea performanței. Unul dintre compartimentele specializate în promovarea imaginii, brand-ului unui club sportiv, este considerat a fi consiliul de administrație. Acesta nu promovează clubul și brand-ul acestuia în mod direct, dar are o importanță covârșitoare. Consiliul de administrație este constituit din reprezentanții finanțatorilor (fie ei patroni, acționari, administrații publice locale, etc.), din reprezentanții conducerii executive, din reprezentanți ai altor categorii profesionale care pot aduce un aport valoric organizației sportive. Aceștia stabilesc politica managerială a clubului în întregul său dar și modalitățile concrete de acțiune ale fiecărui compartiment. Dacă politica managerială adoptată de către consiliul de administrație este optimă, atunci organizația în ansamblul ei funcționează la parametrii optimi, fiind percepută de către consumatori ai fenomenului sub aspect pozitiv. Dacă această percepție este permanentizată printr-o bună politică managerială, atunci clubul devine un brand.

Tabelul și graficul de mai jos identifică relația stabilită între existența sau inexistența consiliului de administrație la cluburile de fotbal din Liga I și importanța pe care managerii o acordă influenței brand-ului asupra activității desfășurate în cadrul clubului condus de ei. Cu alte cuvinte, 86,7% (40% – în mare măsură; 46,7% – în foarte mare măsură) dintre respondenții care au consiliu de administrație în structura clubului pe care îl conduc consideră brand-ul un factor foarte important în influența sa asupra activității organizației sportive. Organizațiile respective dezvoltă în interiorul clubului, prin crearea de noi compartimente în organigramă, posibilități multiple de promovare. Astfel, cluburile care au arenă proprie, o personalizează în funcție de culorile clubului, de specificul zonei, de specificul echipei etc. Echipamentul este și el un factor de promovare prin adoptarea unor culori simbol pentru echipă. De asemenea compartimentele de comunicare și biroul de presă duc și ele la crearea unei imagini favorabile a clubului. Organizațiile consacrate valorifică acest brand și prin vânzarea de elemente simbol ale echipei – fanioane, steaguri, echipament, mingi etc. – toate personalizate. De acest aspect se ocupă un compartiment specializat din interiorul clubului.

Tabel 22. ***Influența pe care brand-ul o are asupra obiectivelor organizației în funcție de existența consiliului de administrație***

	Brand-ul clubului influențează realizarea obiectivelor organizației			
	Deloc	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură
Am consiliu de administrație	0,0%	13,3%	40,0%	46,7%
Nu am consiliu de administrație	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%

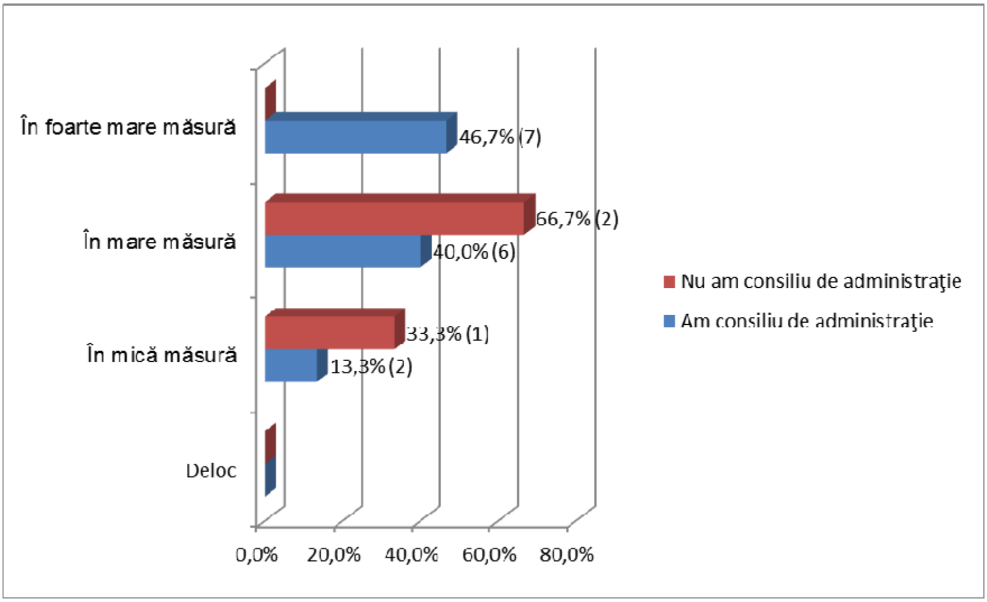


Fig. 44. ***Influența pe care brand-ul o are asupra obiectivelor organizației în funcție de existența consiliului de administrație***

Conform figurii de mai jos 56,3% dintre respondenții care au studii de management consideră că densitatea numărului de locuitori din județ este un factor important în ceea ce privește activitatea clubului, în timp ce nici un manager care nu este specializat în domeniu nu consideră important acest aspect. Această viziune reliefează încă o dată importanța specializării în management. Competențele dobândite cuprind arii mai mari de abordare, care la prima vedere nu prezintă importanță. Densitatea numărului de locuitori ai unei zone, regiuni sau județ este importantă din mai multe puncte de vedere.

Un club care vizează performanța, își asigură o parte a bugetului și din încasările obținute la o competiție desfășurată pe propria arenă. Dacă acest club activează într-un oraș sau zonă cu o densitate redusă a populației, încasările vor fi mai reduse față de un club similar dintr-o zonă cu populație mai densă. În contextul socio-economic actual, acest aspect este important deoarece unele cluburi care activează în orașe mari pot avea încasări medii de 50.000 Euro la un meci. Se creează astfel discrepanțe majore în construcția bugetului în funcție de acest factor, iar managerii cluburilor din zone cu densitate redusă de populație trebuie să se orienteze spre alte surse.

Un alt aspect privind densitatea populației este dat de aria de selecție, atât în ceea ce privește resursa umană care activează în cadrul clubului, dar și legat de selecția copiilor și juniorilor.

Managerii au obligația să se orienteze în funcție de aceste aspecte.

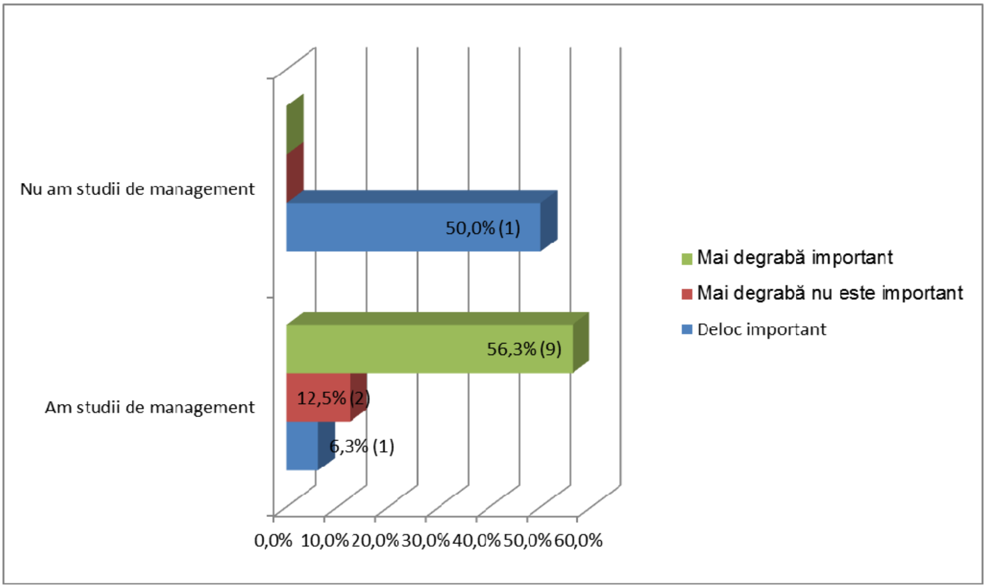


Fig. 45. ***Importanța acordată densității numărului de locuitori/județ în funcție de specializarea în management a conducătorilor de club***

Conform tabelului de mai jos 68,8% dintre cei care au studii de management consideră importantă structura pe vârstă a populației în trasarea liniilor directoare ale activității organizației sportive pe care o conduc. De asemenea, 50% dintre cei fără studii de management își exprimă aceeași opinie vis a vis de acest aspect.

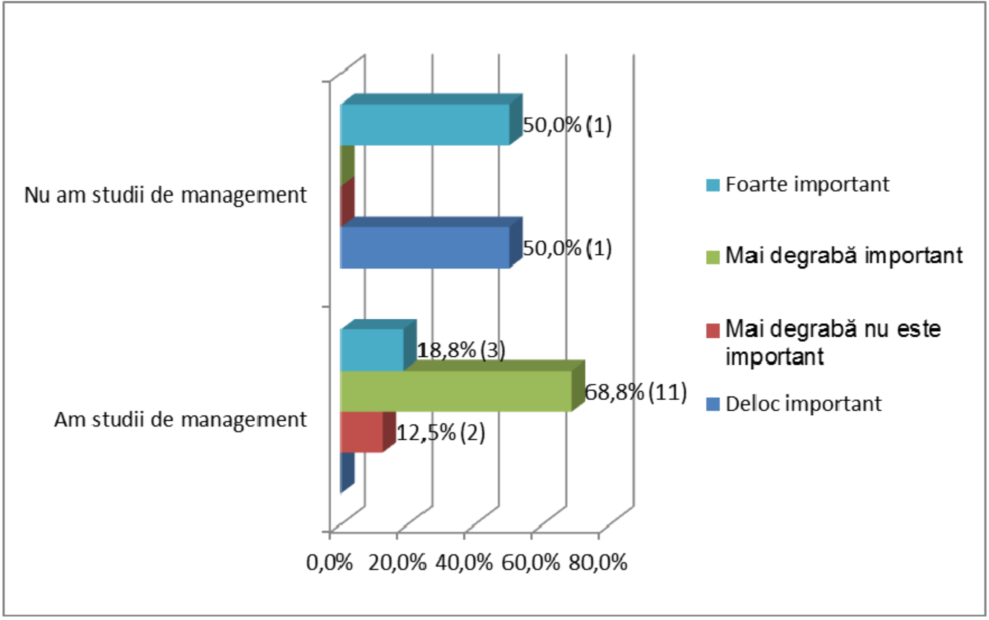


Fig. 46. ***Importanța acordată structurii pe grupuri de vârstă a populației în funcție de specializarea în management a conducătorilor de club***

Graficul de mai jos reliefează o relație interesantă. Toți respondenții care declară că nu au studii de management susțin că atitudinea față de muncă este un factor extrem de important în prefigurarea activității clubului pe care îl conduc, în comparație cu doar 62,5% dintre subiecții cu studii de management care se aliniază pe aceeași opinie.

Managerii care nu au studii de management apreciază în proporție de 100% importanța atitudinii față de muncă deoarece pentru ei plaja influențelor diverșilor factori în prefigurarea activității clubului este mult redusă. Această părere este efectul liberei aprecieri și nu a unei păreri certificate de competență. În schimb, managerii specializați în management cunosc, datorită competențelor dobândite, o serie de influențe care determină activitatea clubului pe care îl reprezintă. Astfel 62,5% dintre aceștia, apreciază ca fiind foarte importantă atitudinea față de muncă. O proporție de 25% nu o consideră la fel de importantă deoarece o coroborează și cu alți factori și cu alte influențe la fel de importante în activitatea clubului (pregătirea profesională, creativitate, lucrul în echipă etc.).

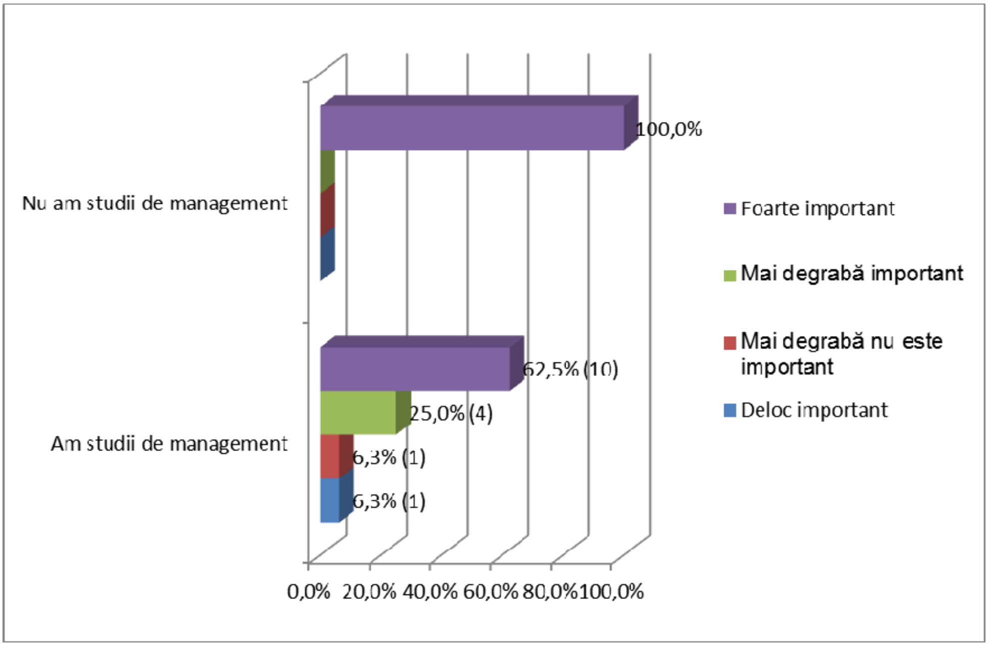


Fig. 47. ***Importanța acordată atitudinii față de muncă în funcție de specializarea în management a conducătorilor de club***

Un aspect de semnalat se evidențiază și în ceea ce privește opinia managerilor cluburilor de fotbal din Liga I în ceea ce privește influența exercitată de evenimentele politice asupra activității și performanței clubului și a echipei. În timp ce toți subiecții care nu au studii de management sunt de părere că aceste evenimente sunt importante în activitatea clubului, 43,8% dintre managerii cu studii de specialitate în domeniul managementului susțin că acest factor mai degrabă nu este determinant în activitatea organizației sportive pe care o conduc.

Concluziile sunt interesante în această situație. Managerii fără studii în management, ocupă această poziție în interiorul unui club probabil printr-un concurs de împrejurări politice. În România există cluburi a căror finanțare se face în cea mai mare parte de către administrațiile publice locale. În acest context, conducătorii cluburilor sunt reprezentanți ai finanțatorilor (un aspect absolut normal). Însă de cele mai multe ori numirile se fac exclusiv pe criterii politice fără a se ține cont de expertiza și pregătirea profesională a celor care urmează să devină manageri.

În situațiile în care managerii sunt numiți pe criterii de competență, aceștia prezintă expertiză și în domeniul managementului. Aceștia sunt reprezentanții acționarilor cărora le reprezintă interesele în cadrul clubului. Evenimentele politice nu îi afectează într-o așa mare măsură. Totuși, există un procent între 18,8% și 25% dintre manageri care nu neglijează acest aspect, deoarece România este o țară cu particularitățile ei, iar managerii nu se pot disocia în totalitate de fenomenul politic.

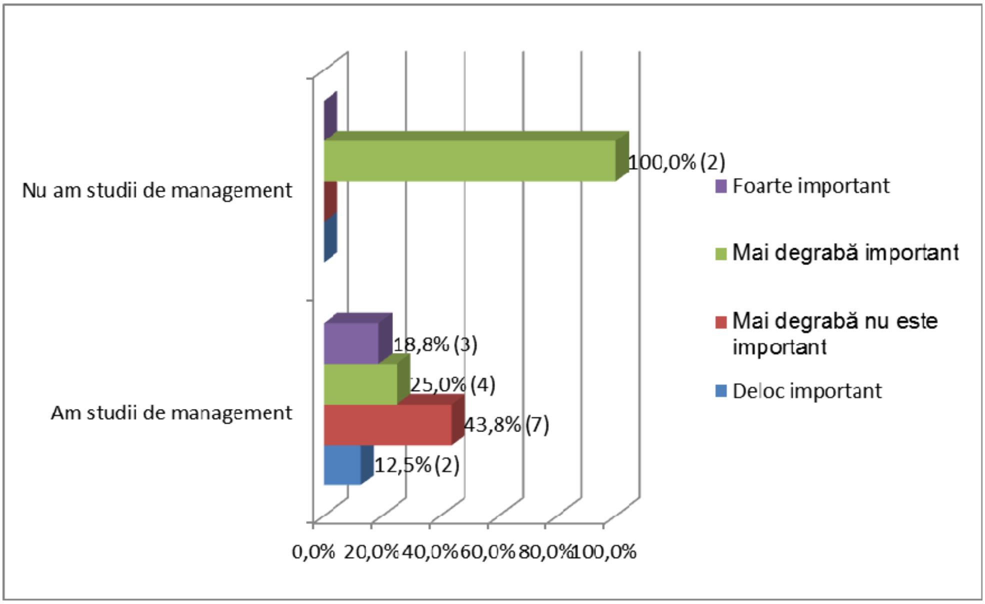


Fig. 48. ***Importanța acordată evenimentelor politice în funcție de specializarea în management a conducătorilor de club***

➢ Limitări ale cercetării

Prin studiul pe care l-am efectuat asupra organizațiilor sportive am urmărit să evidențiem performanța managerială. Realizarea unei cercetări cu privire la modul de implementare al managementului exclude în cazul nostru posibilitatea efectuării unui experiment aplicat de regulă pe două eșantioane. Studiul s-a axat exclusiv asupra echipelor profesioniste de fotbal din Liga I. Limitarea prin regulament a numărului de cluburi sportive participante la 18, restrânge așadar numărul subiecților asupra cărora se efectuează cercetarea. Abordarea fiind eminamente sociologică, eșantionarea nu s-a mai realizat datorită numărului redus de subiecți. Nivelul de implicare al resurselor

manageriale (umane, materiale, financiare, informaționale, de timp) face ca o cercetare abordată sub formă de experiment să fie practic imposibilă. În consecință am folosit în cercetare metoda anchetei bazată pe chestionar. Interesul nostru a fost să colectăm informații relevante despre implementarea actului managerial.

Sigur că potrivit teoriei sociologice, aria de aplicare a chestionarului ar fi trebuit să fie mult mai largă, dar limitarea prin regulament a echipelor participante din Liga I a făcut să restrângem cercetarea la 18 cluburi. Cu toate acestea am observat o reținere din partea conducătorilor cu privire la completarea chestionarelor. Acest aspect a fost motivat de confidențialitatea informațiilor cu care clubul operează. Astfel, pentru a asigura anonimatul total al respondenților, am fost nevoiți să renunțăm la informații legate de vârsta exactă a fiecărui manager, de poziția în clasamente a cluburilor (locul ocupat în ediția trecută de campionat), de bugetul exact al fiecărui club, de particularizarea aspectului legat de studiile absolvite și cluburi la care activează, de legătura directă dintre perioada de când se află la conducerea clubului și identificarea clubului. Toate aceste aspecte ne-ar fi dat o radiografie mai exactă privind ipotezele cercetării noastre. Am fost nevoiți să renunțăm la ele datorită unei rețineri greu de înțeles din partea celor care reprezintă cluburile. Acest aspect ne face să abordăm răspunsurile oferite în chestionar sub rezerva unei subiectivități inoportune. Construcția științifică a chestionarului, realizată în colaborare cu catedra de sociologie a Facultății de Științe Socio-Umane a Universității din Oradea, diminuează însă din subiectivismul răspunsurilor.

- **Direcții viitoare de studiu**

În urma efectuării cercetării va trebui să determinăm și să identificăm un interes pentru rezultatele studiului. Datele pot fi o sursă de informații relevantă pentru aplicarea corespunzătoare a politicilor de management. Din punct de vedere teoretic dorim să aducem o contribuție la studierea științifică a acestui fenomen numit management organizațional, oferind o viziune globală asupra implementării managementului la nivelul cluburilor profesioniste de fotbal din Liga I și nu numai. Avem în vedere, dacă este posibil, abordarea fenomenului și la nivelul Ligii a II a, datorită faptului că în Europa, liga secundă este la fel de bine organizată ca și prima ligă, cu deosebirea că este mai slab valorică.

Finalitatea practică a cercetării este reliefată de eficientizarea metodelor de management actuale, prin identificarea unor soluții concrete privind problemele evidențiate în urma metodelor sociologice aplicate dar mai ales implementarea acestora în practica curentă.

Cercetarea actuală s-a efectuat pe baza chestionarului aplicat, iar rezultatele au fost comparate cu practica curentă și cu literatura de specialitate. Ca abordare pentru viitor ar fi extrem de interesantă realizarea unei cercetări similare efectuată în țările cu un fotbal consacrat și cu o activitate managerial-organizatorică bine definită și aplicată, iar rezultatele acestei cercetări să fie comparate cu rezultatele studiului nostru. Am avea în această situație o serie de concluzii care ar putea sta la baza elaborării unui ghid metodologic privind unele strategii de optimizare ale managementului organizaților sportive. Acest ghid va fi adresat cu precădere managerilor din fotbal care vor trebui să conștientizeze că ceea ce fac ei a devenit de mult știință.

5.3. Analiza managementului clubului C.F.R. Cluj

Interviul a fost aplicat conducerii clubului de fotbal C.F.R. Cluj. Este clubul care a obținut cele mai mari performanțe în ultimii 5 ani, respectiv câștigarea a trei titluri, trei Cupe ale României, trei prezențe în Champions League, o prezență în Europa League și o finală de Cupa U.E.F.A. Intertotto. Acest aspect dovedește existența unei politici de management foarte apropiată de cea a cluburilor occidentale, ceea ce îl recomandă în vederea efectuării unui studiu de caz.

Prin metoda interviului am căutat să dezvăluim logica activității clubului C.F.R. Cluj și principiul ei de funcționare. În acest context am stabilit un plan de interviu care conține ghidul de interviu, stabilind totodată și strategiile de intervenție. Astfel, la recomandarea finanțatorului echipe Arpad Paszkany, interviul s-a făcut cu domnul Mihai Pop, directorul de relații internaționale, la stadionul echipei C.F.R. Cluj, în biroul acestuia. Interviul a avut o durată de 45 de minute, fiind realizat prin înregistrare audio. Interviul a cuprins 11 întrebări. Am abordat teme precum calitatea managementului implementat, având în vedere rezultatele remarcabile obținute de club în scurta sa prezență în Liga I. De asemenea am adus în discuție aspecte privind profilul managerului performant, ca factor determinant în aplicarea managementului și în

obținerea rezultatelor pozitive. În strânsă legătură cu aceste aspecte am abordat teme privind condițiile de pregătire ale echipei. De asemenea, s-a evidențiat importanța influenței factorilor externi în succesul clubului și modul în care ei influențează politicile manageriale. Un capitol aparte este reprezentat de buget – modul de realizare a lui, sursele atrase precum și consistența dată de valoarea lui. Sigur că abordarea discuției a avut un caracter mai larg. O societate, structurarea și funcționarea ei, este influențată puternic și din interior. O componentă esențială este reprezentată de factorul uman, resursa umană și de modul în care această resursă este capacitată la cerințele și performanțele clubului.

Pentru o analiză detaliată și sugestivă a datelor culese prin intermediul ghidului de interviu, instrument folosit ca tehnică în analiza calitativă, s-a recurs la identificarea unor mari categorii tematice. Aceste clasificări au constituit și liniile directoare pe baza cărora a fost coordonată și ghidată discuția cu respondentul. Analizarea datelor culese conform tematicilor stabilite contribuie la crearea unei imagini bine definite a subiectului supus investigării.

- **Calitatea managementului implementat**

„Cred că cluburile care tind spre o politică corectă sunt cele care au intrat în contact cu U.E.F.A. și cu competițiile europene pentru că prin regulile pe care ți le impun ei te fac să te perfecționezi și să devii din ce în ce mai bun”.

Din punctul de vedere al intervievatului, calitatea managementului aplicat la cluburile profesioniste de fotbal din Liga I lasă mult de dorit datorită abordării tipice pentru România, în sensul că dacă nu se impune un set de reguli și normative în această privință, organizațiile sportive nu se aliniază cerințelor U.E.F.A. Cluburile, odată intrate în competițiile internaționale, trebuie să implementeze politici general acceptate în campionatele puternice, ele devenind în timp o obișnuință pentru cluburile care le aplică. Poate că nu întâmplător avem mereu aceleași echipe care ne reprezintă în competițiile internaționale. Așadar, se apreciază că în România un management performant este cel care împrumută reguli și tipare de acțiune de la U.E.F.A. *„Tocmai din această cauză sunt bune regulile, pentru că atunci fiecare club știe ce are de făcut, ce trebuie să respecte și atunci totul devine mult mai clar”* – spune ca o concluzie interlocutorul nostru.

➢ Profilul managerului performant

Calitatea procesului de management și nivelul rezultatelor obținute de către un club depind de modul de pregătire, calitățile și deprinderile managerilor, potrivit teoriei de specialitate. Managerul exercită anumită funcții specifice managementului ca proces, prin urmare conduce oameni, are subordonați și ia decizii care influențează activitatea tuturor celor implicați în organizație. Pentru acest lucru managerii trebuie să fie pregătiți. În interviu s-a evidențiat necesitatea unei duble profesionalizări – pe lângă profesia de bază este necesară și o specializare în management *„cred că te ajută...te ajută clar. În mod sigur obții niște cunoștințe care ar putea să te ajute în lumina aceasta. Dar până la urmă un manager trebuie să aibă unele calități native. Trebuie să fie capabil să conducă."* Această ultimă parte evidențiază și caracterul creator al activității desfășurate de manager, acest aspect suprapunându-se și cu teoria de specialitate. Pe lângă spiritul creator, un manager prezintă și o latura instrumentală care în cadrul managementului reliefează o dublă ipostază și anume aptitudini legate de meseria de bază care asigură competența profesională și aptitudini necesare funcției de management referitoare la fler, capacitate de a lua decizii, abilitatea de a influența oameni, dorința de a conduce. De asemenea calitățile intelectuale precum inteligența, capacitatea de a recunoaște și accepta noul, imaginația, capacitatea de prevedere sunt determinante pentru a performa.

Managerii, de cele mai multe ori nu conduc singuri clubul. În interiorul organizației există manageri clasificați în funcție de nivelul ierarhic pe care se situează și în funcție de sfera activităților pentru care sunt responsabili. La rândul lor acești manageri se bazează pe o serie de specialiști, pe o echipă. Așa cum spunea domnul Mihai Pop *„ca să fii un bun manager, în primul rând trebuie să ai o echipă bună în spate; echipa din spatele echipei și trebuie să înțelegi fenomenul fotbalistic, să îți placă, să fii dispus să fii tot timpul plecat, tot timpul implicat."* Un manager performant nu are cum să aibă un program fix. Orarul lui este determinat de specificul activității. *„În fotbal știți bine că nu există sâmbătă sau duminică. Nu există un program fix de 8 ore pe zi, pot fi 10 ore, pot fi 12 ore."* Implicarea totală a managerului și a echipei sale pot genera rezultate deosebite, așa cum a realizat și C.F.R. Cluj în ultimii ani.

➢ Condițiile de pregătire ale echipei

Pentru ca un club să performeze și să poată concura cu alte cluburi din Europa este necesar să se asigure condiții optime de pregătire și de ce nu, condiții pentru un înalt nivel de performanță. Toate elementele care intervin în suportul material al desfășurării activității sportive a echipei (arena de joc, echipamentul, condițiile de antrenament etc.) trebuie să se apropie calitativ cât de mult posibil de nivelul celor din Europa Occidentală. În discuția avută, interlocutorul evidențiază aceste aspecte: *„aici ne referim la stadion, la gazon, la existența bazelor de antrenament, condiții optime pentru jucători, totul trebuie să fie la cel mai înalt nivel. Trebuie să tinzi spre ceea ce se întâmplă în Vest.”* La clubul C.F.R. Cluj aspectele privind bazele de pregătire și arena de joc au fost factori importanți, ca dovadă s-a construit un stadion nou, care se pretează pentru disputarea întrecerilor din Champions League. S-au construit și baze de pregătire: *„noi am construit un stadion, plus baze de antrenament și așa mai departe.”*

➢ Asigurarea bugetului necesar

Aspectul financiar este un element extrem de important și de influent în ceea ce privește obținerea performanței sportive. Toate resursele disponibile trebuie valorificate la capacitate maximă. Comparativ cu alte cluburi profesioniste de fotbal din Europa, echipele din România, chiar dacă sunt performante (cele din Liga I) nu dispun de un buget foarte mare. *„Este greu să faci exact ceea ce este acolo (n.a. în campionatele din Occident), pentru că ei au buget de zeci de ori mai mare. E clar că totul depinde de bani.”*

Construcția unui buget se realizează dintr-o serie de surse, în funcție de capacitatea managerilor de a atrage respectivele surse de finanțare. Principalul mijloc prin care clubul C.F.R. Cluj își asigură bugetul îl reprezintă banii obținuți din drepturile de televizare și din participările în competițiile europene. O altă componentă principală a bugetului este realizată din împrumuturile pe care acționarii le acordă clubului. O abordare de succes în realizarea bugetului o reprezintă achiziționarea de jucători tineri, talentați, fără nume. Acești jucători sunt rulați în competițiile europene, iar prin rezultatele deosebite obținute de către echipă, valoarea acestor fotbaliști crește, ei fiind cedați ulterior altor echipe pentru o sumă mai mare decât suma de achiziție. O altă parte a bugetului, dar destul de nesemnificativă, provine din sponsorizări. Din păcate clubul generează

prea puține venituri proprii pentru a completa semnificativ bugetul. Banii obținuți din vânzarea biletelor sunt foarte puțini comparativ cu celelalte surse. *„Te influențează și faptul că nivelul de trai din România este foarte scăzut, acest factor fiind deosebit de important deoarece spectatorii au dificultăți în achiziționarea biletelor.”* Prețul biletelor la un meci internațional al echipei C.F.R. Cluj este mult mai mic comparativ cu prețul biletelor din Europa. *„Nu poți fi ca și clubul Bayern Munchen care își permite într-un stadion de 60.000 de locuri să vândă doar jumătate din abonamente iar pentru cealaltă jumătate să le vândă sub formă de bilete doar pentru a rula suporterii.”* Venituri proprii sunt generate și de magazinele gen suporter-shop. C.F.R. Cluj are un asemenea magazin dar veniturile sunt nesemnificative. *„La Real Madrid ieși din stadion, faci un tur al stadionului și găsești nenumărate magazine, toți sunt înnebuniți să cumpere, să achiziționeze suveniruri… aici la noi, e mai greu.”*

Am încercat o abordare privind banii publici ca sursă de realizare a bugetului. Aceasta a avut două direcții – una se referea la finanțarea directă de către autoritățile publice locale, iar cealaltă face referire la banii pe care cluburile din străinătate îi primesc de la companiile de banking și din pariuri sportive. Există cluburi la noi în țară finanțate din bani publici, dar nu este cazul clubului C.F.R. Cluj. Primăria și Consiliul Județean nu finanțează activitatea clubului cu toate că acesta aduce imagine favorabilă orașului Cluj Napoca. Conducătorii clubului C.F.R. Cluj consideră că *„e normal să ajuți performanța”*. Interlocutorul nostru a vorbit despre experiența recentă avută cu ocazia meciului disputat la Braga. Primăria acestui oraș închiriază stadionul clubului pentru o sumă modică de 500 de Euro *„plus mai beneficiază din partea Primăriei de un buget de 4 milioane de Euro. Acest aspect este foarte important atunci când administrațiile publice locale te ajută și te stimulează pentru a investi.”*

O nemulțumire a interlocutorului este legată de posibilitatea de finanțare a cluburilor din impozitele pe care statul le aplică companiilor de banking și firmelor de pariuri sportive deoarece *„statul primește foarte mulți bani din impozitele pe care le percep companiilor de banking și agențiilor de pariuri sportive, o parte din acești bani trebuind să se întoarcă cluburilor de fotbal, deoarece fără ele nu ar exista pariurile și nu s-ar încasa acești bani.”* Este o părere absolut pertinentă, deoarece imaginea creată de competițiile fotbalistice

generează foarte mulți bani prin acest sistem și este normal ca o parte din ei să se întoarcă în bugetul celor care îl generează. La noi în țară este încă în vigoare un act normativ prin care o parte a banilor realizați din vânzarea biletelor la întrecerile sportive se întorc la stat. Această abordare nu este benefică din punct de vedere al stimulării sportului de performanță.

- **Factori externi determinanți în influențarea succesului clubului**

În interviul realizat a fost subliniată importanța tuturor factorilor externi din punct de vedere al influenței pe care aceștia o au în asigurarea succesului clubului și obținerea performanței sportive. Performanțele organizației sunt influențate din ce în ce mai puternic de către mediul extern, ceea ce a dus, ca o reacție a organizației, la dezvoltarea managementului strategic. Prin complexitatea, globalizarea și turbulențele manifestate, mediul extern a devenit un generator de oportunități și amenințări pentru orice club. Acest aspect determină o analiză atentă a forțelor și a tendințelor de acțiune ale acestora. Mediul extern se compune din elemente fundamentale pentru societate, care generează forțe relativ lente, dar de mare anvergură și impact social. De altfel interlocutorul nostru spune că trebuie *„să ai o continuitate în ceea ce faci, să fii foarte atent la toate elementele ce fac parte din fenomen.”* Există factori perturbatori puternici, cum ar fi condițiile sociale, economice, politice, legislative, politici bancare, care își pun amprenta asupra activității clubului. Un factor defavorizant este legislația muncii aflată în continuă schimbare, evenimente politice, criza economică din România. Aceste aspecte *„influențează orice... până la urmă totul se rezumă la bani.”*

Toate aceste forțe creează o complexitate de factori ai mediului extern, pe care orice organizație trebuie să îi aibă în vedere.

- **Factori interni determinanți în activitatea clubului**

Pentru asigurarea succesului oricărei organizații este importantă analiza mediului intern și cuplarea rezultatelor cu cele obținute în analiza mediului extern. Prin studierea mediului extern, cluburile identifică potențialii factori perturbatori dar și ceea ce ar putea face în contextul competițional dat. Prin studierea mediului intern, organizația determină ceea ce poate face în mod efectiv. O componentă esențială a mediului intern este reprezentată de resurse și în mod special de resursa umană.

Clubul nu este structurat în baza unei construcții foarte complexe precum cluburile din Occident. Organigrama este mai redusă și mult simplificată. Acest aspect se datorează și bugetului mic comparativ cu cluburile din Europa. *„Nici nu suntem foarte mulți, un grup destul de restrâns în comparație cu cluburile mari, la nivel european. Și atunci fiind mai restrânși, e mult mai ușor să te adaptezi, fiindcă nu sunt atâtea nivele în organizație. Totul este mult mai simplu. Cumva ne-am format echipa din mers. Pe măsură ce au apărut rezultatele, a trebuit să găsim din mers și soluțiile."* Avem aici explicația organizării unui club tânăr, foarte tânăr, care a găsit resurse să se organizeze treptat, pe măsură ce realiza performanțe din ce în ce mai mari. Pentru angajați, calificarea echipei în competițiile europene a constituit un stimulent profesional. *„Oricum, față de campionat, care este o rutină până la urmă, ce este special tot timpul sunt competițiile europene."* Toate acestea se realizează cu implicarea totală a angajaților. *„În primul rând totul începe de la flexibilitate, în fotbal nu există vacanță."* Așadar, cei de la C.F.R. Cluj au reușit să armonizeze într-un echilibru necesar, activitatea profesională a angajaților cu activitatea lor familială. Sunt momente în care prezența lor este absolut necesară fără a mai cuantifica numărul de ore lucrate într-o zi. Dar aceste rezultate nu se obțin doar datorită unei voințe și implicări totale a angajaților. Este nevoie și de o bună pregătire profesională a acestora. Faptul că au început ca și un club mic, ei existând la momentul respectiv în organigramă, pregătirea acestora s-a realizat pe parcursul activității clubului. Angajatul *„trebuie să fie bun și din punct de vedere profesional, să stăpânească domeniul în care lucrează. Dar în același timp să fie capabil să înțeleagă că munca depusă de el nu reprezintă doar un job."* Aceasta pare a fi unul dintre secretele succesului – faptul că managerul a reușit să îi determine pe angajați să nu privească activitatea lor ca pe un simplu loc de muncă ci ca pe o provocare transformată în timp în plăcere și mândria de a face parte din echipă.

Avantajul dat de participarea an de an în cupele europene a dus la o relaționare directă cu U.E.F.A. Acest aspect a generat și pregătirea profesională a angajaților clubului. *„În general noi ne mai specializăm în relația cu U.E.F.A."* Se fac discuții și ședințe în interiorul clubului pentru a se transmite informația celor implicați în activitatea organizațională. O nemulțumire majoră a celor de la clubul C.F.R. Cluj este legată de faptul că facultățile de profil sportiv nu au ca și specializare în cadrul studiilor de master, managementul

organizațional, astfel încât este foarte dificil să racolezi personal calificat. *„Ceea ce este foarte interesant se referă la existența Asociației Cluburilor Europene, ECA, care abordează în cadrul întâlnirilor dintre cele mai importante cluburi din Europa, tot felul de teme reprezentând prezentul și viitorul fotbalului, teme la care îți este și greu să te gândești din perspectiva fotbalului românesc.”* – există așadar structuri unde se discută și se dezbat teme legate de activitatea cluburilor, dar sunt foarte puține și exclusiviste și unde nu are acces decât un număr restrâns de cluburi.

Sigur că implicarea personalului angajat în activitatea clubului este determinantă, în acest sens aceștia trebuind motivați. Există două feluri de motivare: pozitivă și negativă. Prin prisma interlocutorului nostru, motivarea *„trebuie să fie pozitivă deoarece pentru noi este important ca persoana respectivă să fie competitivă la locul de muncă”.* Această abordare s-a dovedit de succes în activitatea clubului C.F.R. Cluj.

- **Aprecierea procesului de management implementat**

Succesul unei strategii depinde de modul concret în care ea se implementează. Poate fi vorba despre o strategie excelentă, dar dacă implementarea ei a fost făcută superficial, rezultatele finale nu se vor ridica la nivelul așteptărilor. Implementarea unei strategii nu se poate face printr-o simplă decizie de manager. Ea implică tot atâta inteligență și creativitate cât a fost nevoie pentru elaborarea ei.

Adoptarea și implementarea unei strategii implică o serie de schimbări atât în mediul extern cât și în mediul intern. Schimbările din mediul extern nu pot fi operate dacă nu s-au realizat schimbările din mediul intern cerute de strategia respectivă. Am putea spune chiar că implementarea unei strategii se face printr-o proiectare a structurilor organizatorice, funcționale și de control care să permită realizarea obiectivelor propuse și obținerea în mediul extern a avantajului competitiv.

„Cred că toate detaliile contează pentru a face performanță. E clar că trebuie în primul rând să existe un management serios, să ai continuitate în ceea ce faci, să ai o politică pe termen lung, să fi foarte atent la toate elementele care fac parte din fenomen și e clar că pentru orice fel de performanță ai nevoie de condiții la nivel înalt.” Observăm din expunerea intervievatului că există în cadrul clubului un plan previzional. Deși este un club tânăr, proiecția planului previzional se face pe termen lung ceea ce denotă

o preocupare în perspectivă privind activitatea organizațională. Există în acest sens legături cu organizațiile internaționale preocupate de perspectiva fotbalului: *„există anumite întâlniri cu cele mai importante cluburi din Europa unde se discută tot felul de teme legate de viitorul și perspectiva fotbalului. În comparație cu aceste subiecte noi acum creștem, creștem și încet, încet ne lovim de ele, dar ei deja sunt sus.”* Observăm conștientizarea faptului că suntem mult rămași în urmă legat de ceea ce înseamnă politica managerială. Cluburile care au tangență cu competițiile europene recuperează treptat acest decalaj, dar pentru marea majoritate a cluburilor din Liga I acest deziderat este departe.

În ceea ce privește realizarea controlului asupra implementării managementului, interlocutorul este de părere că *„e greu să definești un început, o parte de mijloc și un sfârșit, pentru că totul e dinamic și în continuă schimbare, nu este ceva ce poți să zici că aici începi și aici vrei să ajungi. Trebuie să te adaptezi în funcție de context și de situație.”* Deducem de aici că există în permanență un control al activității în cadrul clubului și o responsabilitate generală. Cei care sunt responsabili de departamente sunt tot timpul în tangență cu compartimentele, urmărind în permanență aplicarea strategiilor manageriale.

„Este clar că ne dorim să rămânem în top în România și sperăm ca în fiecare an să fim primii. Dacă am putea să câștigăm campionatul în fiecare an, ar fi ideal… pe plan internațional ne dorim clar să ajungem cât mai sus, să prindem o Primăvară Europeană, să mergem cât mai departe.”- observăm așadar o dorință de performanță care este dublată de o politică managerială bine implementată (dovadă fiind rezultatele obținute).

6. Concluzii și perspective integratoare

Managementul este un domeniu de cercetare cu caracter interdisciplinar, de graniță. În esență este știința și arta de a conduce eficient, de a optimiza valorificarea tuturor resurselor în vederea obținerii succesului.

Managementul organizației, sub aspectul abordării științifice, prezintă două elemente specifice: procesele și relațiile de management. Astfel, esența științei managementului o reprezintă studiul relațiilor și proceselor de management din cadrul organizației. Managementul organizației reprezintă o componentă a științei managementului, de fapt cea mai dezvoltată și cunoscută. Așa cum am evidențiat pe parcursul acestei lucrări, formele de organizare socială reprezintă dinamica evoluției societății, iar modul în care sunt organizate ele, fac să performeze. În cadrul lor, *procesele de management* înglobează toate fazele care determină obiectivele organizației dar și obiectivele tuturor elementelor componente ale sistemului organizațional. De asemenea se evidențiază resursele și modul de acțiune necesar realizării obiectivelor. Relațiile de management intervin asupra raporturilor care se stabilesc între componentele unei organizații și între acestea și componentele altor sisteme, în procesele previzionării, coordonării, antrenării și control-evaluării activității organizației, acestea reprezentând *funcțiile managementului,* care au constituit scheletul cercetării noastre.

În ceea ce privește scopul acestei lucrări de cercetare am delimitat două aspecte. Unul este legat de problematica managementului organizațiilor sportive, în speță cluburile profesioniste de fotbal din Liga I, privind lipsa performanțelor acestora și inconstanța rezultatelor obținute. Al doilea aspect este reliefat de problematica metodologică și aplicativă privind determinarea mijloacelor și metodelor de acționare ale conducătorilor de organizații sportive în vederea optimizării activității de management. Putem afirma în urma cercetării realizate că există diferențe majore privind implementarea actului managerial la diferite cluburi, comparându-le cu cele ale cluburilor care au obținut rezultate constant bune precum și cu teoria de specialitate.

Cercetarea noastră s-a axat cu precădere pe aspecte generate de *funcțiile managementului* dar și de *componentele fundamentale ale procesului de*

management. În urma analizei statistice prin prelucrarea datelor, putem argumenta științific rezultatele obținute pornind de la ipotezele și premisele care au stat la baza cercetării noastre.

O primă abordare legată de evaluarea calității managementului aplicat în cadrul cluburilor de fotbal din Liga I se referă la atitudinea pe care conducătorii de cluburi o manifestă în ceea ce privește importanța acestui proces. Astfel, am scos în evidență faptul că toți managerii consideră procesul de management aplicat ca fiind unul extrem de important și determinant în performanța clubului. Cu toate acestea cercetarea noastră scoate în evidență faptul că managementul aplicat la cluburile profesioniste de fotbal din Liga I lasă mult de dorit datorită abordării tipice pentru România, în sensul că dacă nu se impune un set de reguli și normative în această privință de către organismele internaționale, organizațiile sportive nu se aliniază cerințelor U.E.F.A. Doar contactul cu competițiile europene obligă cluburile din România să se alinieze și să implementeze politici general acceptate în campionatele puternice.

Având în vedere importanța deosebită a conducătorilor de cluburi în procesul de management, cercetarea noastră a avut un punct important legat de caracteristicile managerilor, aceștia fiind chestionați cu privire la activitatea cluburilor. Din rezultatele obținute se evidențiază faptul că majoritatea managerilor se situează sub vârsta de 60 de ani. Prin urmare, poate fi semnalat faptul că aceștia sunt reprezentanții unei categorii de populație relativ tânără dacă ne raportăm la aspectul biologic. Totuși, marea lor majoritate au o vârstă de peste 54 de ani de unde rezultă faptul că educația lor s-a desăvârșit înainte de 1990, aceștia fiind tributari modului de organizare socio-politic din perioada respectivă. Observăm că un procent important sunt absolvenți ai unor facultăți cu profil sportiv dar există și o categorie în proporție relativ egală care a absolvit facultăți fără tangență cu sportul (medicină, construcții etc.). Unele dintre aceste facultăți, cele legate de științe juridice și științe economice, le-a oferit posibilitatea obținerii unor competențe mai aplicate în ceea ce privește domeniul de activitate. Dovada este și numărul de sezoane petrecute în Liga I de către cuburile ale căror manageri au specializări economice și juridice față de managerii absolvenți ai facultăților de sport. Dar aceste specializări au fost dublate în anii de după 1990 prin competențe dobândite în domeniul managementului. Calificarea de specialitate în domeniul managementului reprezintă un element foarte important în crearea profilului

unui manager performant. Acest aspect s-a dovedit de o importanță majoră în obținerea performanțelor. În Liga I managerii care declară că dețin studii de management conduc echipe care au o medie de 14 sezoane consecutive de participare în această ligă.

Un aspect evidențiat de cercetarea noastră este legat de numărul de ani de când acești manageri activează în domeniul sportiv. Marea lor majoritate au o vechime de peste 9 ani. Acest aspect nu este îmbucurător deoarece dacă ne raportăm la vârsta acestora, deducem că sunt aceeași care activau și în perioada în care fotbalul românesc funcționa pe alte principii. Paradoxul este reprezentat de faptul că acești manageri cu state vechi activează la echipele cu cele mai multe prezențe în Liga I, fără ca aceștia să aibă însă și cele mai bune rezultate. Se observă din cercetarea noastră fluctuația anormală a managerilor chestionați dacă ne raportăm la numărul de sezoane petrecute la conducerea unui club. Dacă un plan managerial se realizează pe o perioadă cuprinsă între 3 și 5 ani, în această categorie observăm cea mai mare inconstanță privind numărul de ani petrecuți la conducerea unui club de către manageri. Cluburile care vor rezultate imediate nu au răbdare în aplicarea politicilor manageriale, în schimb la cluburile cu vechime în Liga I se observă și cea mai mică fluctuație a managerilor.

Pe lângă datele culese despre caracteristicile conducătorilor de cluburi, lucrarea noastră evidențiază și anumite aspecte legate de unele trăsături ale cluburilor de fotbal din Liga I. Imaginea acestor organizații sportive trebuie evidențiată deoarece brand-ul constituie pentru cluburile foarte bine organizate un vector de poziție și vizibilitate dar și un factor generator de profit. Este surprinzător faptul că în România mai există unele cluburi care nu pun accent pe acest aspect, proporția lor fiind destul de ridicată. Imaginea clubului se poate realiza numai într-un cadrul organizatoric bine structurat. Am evidențiat în lucrarea noastră un model de organigramă general acceptată la cluburile profesioniste cu rezultate din campionatele puternice. În urma cercetării am observat că în țara noastră cluburile au o organigramă mult mai suplă. Acest lucru se datorează și bugetului redus dar și lipsei unei viziuni normale privind organizarea clubului. Nu putem concepe activitatea unei organizații fără compartimente precum consiliul de administrație sau biroul de presă. În campionatele puternice există în cadrul cluburilor inclusiv colegii sindicale, ceea ce spune mult despre activitatea lor.

Un aspect determinant desprins din cercetarea noastră este reprezentat de bugetul cluburilor de fotbal. Acest factor este esențial în activitatea organizațiilor sportive. Fotbalul este un sport care necesită investiții majore în vederea obținerii rezultatelor. Sigur că aceste investiții trebuie coroborate și cu știința managementului. În România, media bugetelor cluburilor profesioniste de fotbal este de 4,9 milioane de Euro, o sumă mult prea mică dacă ne raportăm la cluburile din străinătate cu care concurăm. Acumularea bugetului unei organizații sportive se realizează din mai multe surse. Ponderea marea în construcția unui buget este reprezentată de împrumuturi și bani publici. Împrumuturile provin cu precădere de la acționari. Sursele proprii reprezintă un procent prea mic în realizarea bugetului. Clubul C.F.R. Cluj are o politică de succes în ceea ce privește realizarea bugetului prin prisma optimizării performanțelor acestuia. Participarea în competițiile europene implică sume consistente pe care clubul le primește de la U.E.F.A. Pe de altă parte, acest club practică o politică de transfer a jucătorilor, în sensul că achiziționează tineri fotbaliști, îi rulează în competițiile europene crescându-le cota, iar apoi îi cedează în profit.

În alt context observăm faptul că echipele care au o prezență constantă în Liga I au o consistență bugetară mai mare decât echipele a căror prezență în ligă este fluctuantă. Acest aspect este întărit și de experiența managerului la conducerea clubului. În fotbalul românesc există conducători care au o activitate îndelungată la conducerea unui club, aceștia reușind să realizeze și bugetele cele mai mari. Observăm în lucrarea noastră o legătură directă între managerii cu studii în management și construcția bugetului. Astfel, bugetele cele mai consistente sunt realizate de către conducătorii cu competențe în management.

Activitatea managerilor și rezultatele clubului sunt direct influențate de caracteristicile și calitatea profesională a angajaților pe care îi au în subordine. Astfel, întrebați fiind dacă specializarea și calificarea profesională în domeniu a angajaților constituie un element important de luat în considerare, majoritatea respondenților apreciază că acest aspect este determinant în ceea ce privește performanțele clubului. Cu un personal nepregătit sau fără competențe în domeniu, rezultatele nu pot fi cele scontate. În acest sens specializarea periodică a angajaților constituie un element foarte important în cadrul procesului managerial. Cele mai multe cluburi angrenează angajații în activități de

specializare o dată pe an, deși tendința este ca acest lucru să se facă ori de câte ori este necesar. Ponderea cea mai mare privind modalitățile de perfecționare este reprezentată de activități derulate în interiorul clubului (ședințe, informări în departamente, etc.). Această modalitate reduce simțitor acumularea de cunoștințe noi. Deschiderea organizației spre firme specializate în furnizarea de servicii în acest sens reprezintă o tendință care trebuie să fie abordată. Există și o categorie a managerilor care consideră că specializarea ar trebui să se facă din proprie inițiativă, aici înscriindu-se categoria persoanelor autodidacte. Această modalitate are șanse mici de reușită deoarece există o tendință extrem de redusă în ceea ce privește inițiativa proprie.

Pentru a avea perspectiva unui randament optim, activitatea angajaților trebuie stimulată și motivată. Din studiul nostru reiese existența a două categorii de motivație – pozitivă și negativă, cea pozitivă fiind aplicată cu precădere.

Importante prin prisma cercetării noastre sunt și caracteristicile angajaților de natură profesională, personală, abilități, cunoștințe etc. Privite prin prisma a două mari categorii – implicare organizațională și caracteristici personale, ele definesc fiecare angajat în parte din punct de vedere al caracterului, educației și al modului de implicare al fiecăruia. Există angajați cu competențe profesionale certificate în practică dar care nu se pot încadra în orice tip de organizație.

Poate cel mai important aspect al cercetării noastre este legat de procesul de management. Acesta reprezintă o activitate extrem de complexă deoarece include viziunea managerului asupra activității clubului, factorii interni și externi care acționează asupra sistemului dar și modalități concrete de implementare și evaluare a strategiilor. Majoritatea covârșitoare a respondenților consideră foarte important procesul de management. Acesta este puternic influențat de consistența bugetului și de existența unui compartiment administrativ performant.

Pentru a avea eficiență, procesul de management trebuie să dezvolte un plan previzional care să optimizeze activitatea cluburilor de fotbal. Acest plan nu este direct proporțional cu specializarea în domeniul managementului al conducătorilor de club. Finalizarea planului previzional determină elaborarea strategiilor, care este puternic influențată de mediul intern și de mediul extern.

În procesul de conducere al unui club apar o serie de factori interni care condiționează direct sau indirect procesul managerial. Fiecare influență are caracteristici proprii privind modul de intervenție asupra activității de conducere. O categorie de resurse aparținând mediului intern o reprezintă și cele legate de calitatea stadionului, a echipamentului de joc, a condițiilor de pregătire în general.

Managementul și performanțele organizației sunt influențate și de către mediul extern. Acesta a devenit un generator de oportunități și amenințări pentru orice organizație. Este determinantă influența mediului extern asupra dezvoltării organizației, respectiv asupra obiectivelor strategice și a dezvoltării celor mai eficiente strategii menite să asigure succesul organizației. Factori externi precum densitatea numărului de locuitori, structura pe vârstă a populației, rata inflației, rata dobânzilor, taxe și impozite, legislația pentru piața muncii, atitudinea față de calitatea muncii, evenimente politice, criza economică, etc. sunt factori care pot produce turbulențe în activitatea organizației. De aceea managerii trebuie să le acorde importanța cuvenită.

Toți acești factori sunt determinanți în procesul de elaborare al strategiilor. Marea majoritate a respondenților consideră că procesul de implementare al strategiilor de management are influența cea mai mare în obținerea succesului cluburilor. Dacă privim în ansamblu acest aspect observăm că majoritatea managerilor apreciază evaluarea, implementarea și elaborarea strategiilor ca fiind foarte importante în succesul activității lor.

Pentru a avea garanția reușitei implementării strategiilor, este important să aplicăm controlul procesului prin care managerii supraveghează mersul întregii organizații și o evaluează pentru a constata dacă activitatea se desfășoară în mod eficient, urmând a lua măsurile corecte și necesare pentru asigurarea performanțelor cerute. Controlul strategic nu înseamnă numai mecanismul de a răspunde după derularea evenimentelor la cerințele de corectare ale structurii organizatorice, ci și de a preveni eventualele stări anormale de funcționare. Sistemele de control ale strategiilor manageriale sunt sisteme care permit definirea obiectivelor fundamentale ale organizației drept ținte și apoi ele contribuie la măsurarea și evaluarea pe bază de feedback a progresului făcut de organizație în obținerea acestor ținte, asigurând realizarea unui avantaj competitiv. Aceasta înseamnă realizarea unui stadiu superior de eficiență, calitate, inovare și sensibilizare la cerințele de performanță.

Cercetarea întreprinsă de noi a pus în evidență aspecte legate de funcțiile managementului și de procesele de management, ele fiind abordate prin prisma conținutului și a structurii lor. Organizațiile sunt conduse de manageri. În marea lor majoritate aceștia depășesc vârsta de 54 de ani și sunt absolvenți ai facultăților de educație fizică și sport. Acest aspect reprezintă o abordare falsă întrucât, chiar dacă domeniul absolvit are tangență cu sportul, acesta nu le conferă competențe manageriale. Mulți dintre acești conducători au păstrat principii dar și metehne ale modului de organizare de dinaintea anilor 1990. Un aspect pozitiv este faptul că marea lor majoritate și-a dublat competențele, absolvind programe de studii de specialitate în domeniul managementului. Având în vedere abordarea fenomenului de către cluburile profesioniste din alte campionate, dar și de specificul românesc, prin prisma faptului că cei mai mulți conducători provin din perioada comunistă, ar fi benefică pentru cluburi întinerirea corpului de manageri cu absolvenți ai unor instituții de învățământ ancorate în realitățile actuale. De asemenea abordarea modernă impune o dublă specializare a managerilor, obligația acestora fiind de a avea competențe și în domeniul managementului. Profilul profesional al conducătorului de club sportiv este un factor determinant în obținerea performanței în organizația pe care o conduce. Un conducător cu studii de specialitate în domeniul managementului dublează șansa organizației în obținerea unor rezultate performante.

Un alt aspect pe care noi îl considerăm ca fiind important prin prisma cercetării noastre este legat de faptul că majoritatea cluburilor care activează de peste 15 ani în prima ligă sunt conduse de manageri cu peste 9 ani vechime în sfera sportului de performanță, uneori chiar și la aceleași cluburi. Dacă privim performanța prin prisma numărului de prezențe al cluburilor în Liga I putem considera că managerii cu state vechi sunt performanți. Cu toate acestea, performanța modernă constă în calitatea jocului prestat (care determină atragerea de spectatori, sponsori etc.) și în prezențele în competițiile europene. Din acest punct de vedere performanțele sunt foarte mici. Astfel, managerii cu peste 9 ani vechime și cu vârste ce depășesc 54 de ani nu mai aduc nimic nou, ei nereușind să se adapteze la condițiile actuale privind știința managementului.

Observăm un alt aspect negativ legat de numărul de sezoane pe care managerii îl petrec la conducerea unui club. Astfel, în 44% din cazuri ei sunt schimbați de la conducerea clubului mai devreme de 3 ani, ei nereușind să-și

impună un plan previzional a cărui durată este cuprinsă între 3 și 5 ani. Aceste cluburi nu pot avea rezultate dacă acționarii nu au răbdare. Pentru a performa, un club trebuie să își regleze toate compartimentele astfel încât ele să funcționeze ca un întreg. 27% dintre manageri sunt în funcție de peste 9 ani. Deși au avut timp să își implementeze proiectul managerial, aceștia nu au performat. Conform teoriei de specialitate este de preferat ca un manager să își desfășoare activitatea în condiții normale pe o perioadă de aproximativ 6 ani, deoarece toată construcția care definește proiectul managerial în ansamblul său necesită timp și răbdare. Cele mai vechi cluburi din Liga I (cu o medie de aproximativ 23 de sezoane consecutive) și-au păstrat managerul pe o perioadă relativ scurtă de timp (între 3 și 6 ani), în timp ce echipele care au o medie de 9 sezoane consecutive înregistrate în Liga I au un manager aproximativ din perioada în care au promovat. Deducem de aici faptul că echipele cu cele mai multe prezențe în fotbalul profesionist au o viziune corectă asupra alcătuirii planului managerial acordând managerilor timpul necesar pentru punerea lui în practică, dar prin prisma rezultatelor și a conținutului activității este momentul ca acești manageri să fie înlocuiți cu o nouă generație de conducători.

Datele colectate prin administrarea chestionarelor managerilor de cluburi, relevă informații interesante și sugestive în ceea ce privește specificul cluburilor luate în discuție.

Majoritatea covârșitoare a managerilor apreciază în sens pozitiv relația dintre performanțele clubului și influența exercitată de către propria imagine asupra acestora, în speță brand-ul. Imaginea asociată clubului poate afecta într-un sens sau altul activitatea organizației sportive. Această abordare este benefică dacă observăm activitatea cluburilor profesioniste din Europa, ele căutând să își cultive imaginea creându-și un brand. Și în campionatul românesc avem cluburi de mare tradiție care se străduiesc să-și definească o imagine proprie, de cele mai multe ori prin culori, costumație, echipament, arenă și mai puțin prin calitatea jocului prestat. Sunt puține echipe care își definesc brand-ul prin joc – Steaua București la mijlocul anilor `80, iar acum F.C. Barcelona. Observăm, prin prisma cercetării noastre, că doar 39% dintre cluburi consideră acest aspect important. Această abordare trebuie schimbată deoarece un brand puternic implică o serie de avantaje (sponsori, bani din transmisii TV, etc.).

Pentru a putea performa, cluburile trebuie foarte bine organizate. Managerii impun o organigramă care să asigure o activitate adecvată a cluburilor. Față de standardul evidențiat (și prezent la majoritatea cluburilor din Europa) în campionatul românesc întâlnim absența unor compartimente foarte importante. Observăm lipsa la unele cluburi a compartimentului numit birou de presă, un aspect surprinzător prin prisma nevoii de comunicare cu mediul exterior într-o lume în continuă globalizare și din necesitatea de a crea, forma și de a transmite imagini favorabile despre club. O altă linie a organigramei care nu există la unele cluburi este reprezentată de team-manager. Noi considerăm această funcție ca indispensabilă în contextul unei bune funcționări a clubului. Această funcție asigură legătura dintre cele două mari părți ale unui club – partea administrativă și partea legată de activitatea echipei. O altă lipsă determinantă pentru un club de fotbal din Liga I o reprezintă inexistența unui compartiment specializat în resurse umane, aspect întâlnit la 22,2% dintre cluburi. Așa cum reiese din cercetarea noastră, resursa umană este deosebit de importantă iar alegerea personalului angajat în cadrul clubului este determinantă. Un factor greu de catalogat este lipsa la unele cluburi (conform chestionarului aplicat) a consiliului de administrație sau a consiliului director. Este surprinzător faptul că acționari sau finanțatorii nu doresc să fie reprezentați în forurile unde se iau decizii și se stabilesc strategii. Chiar dacă admitem că organigrama trebuie adaptată la condițiile clubului nu putem accepta lipsa unor compartimente precum cele menționate mai sus. Acest fapt dovedește că vârsta sau anii petrecuți în fenomen nu reprezintă de cele mai multe ori un avantaj.

Pentru a putea să își desfășoare activitatea, cluburile trebuie finanțate. Am observat că pentru a putea performa, organizațiile sportive au nevoie de un buget pe măsură. Valoarea medie a bugetului cluburilor din Liga I este 4,9 milioane de Euro cu mult sub nivelul cluburilor modeste din campionatele puternice ale Europei. Pentru a ne putea compara și a ne întrece cu aceste cluburi, pe lângă o bună organizare este nevoie și de o finanțare pe măsură. Cluburile profesioniste din România își alcătuiesc bugetul în proporție covârșitoare din drepturi TV și din împrumuturi acordate de către acționari. O altă sursă importantă este reprezentată de bani publici, administrațiile publice locale ajutând în cele mai multe cazuri aceste cluburi. La polul opus, o mică parte a bugetului este alcătuit din sponsorizări și venituri proprii. Acest aspect

este determinat de lipsa performanței sportive pe plan internațional. Odată cu creșterea performanței apar și sponsorii. Observăm din cercetarea noastră faptul că echipele cu o prezență constantă și îndelungată în prima ligă își construiesc un buget mai mare dar totuși mic comparativ cu cluburile din Europa. Studiul evidențiază faptul că un manager cu un număr mare de ani la conducerea clubului reușește să își creeze un buget consistent, dar marea majoritate a banilor provin tot din sursele menționate, managerul reușind să-și evidențieze latura relațională. Un manager axat pe principii moderne trebuie să își construiască bugetul și din alte surse într-o proporție care să se apropie de ponderea banilor publici.

Un alt aspect evidențiat de managerii chestionați este reprezentat de resursa umană și pregătirea profesională. Marea majoritate a managerilor consideră determinantă pregătirea profesională dar avem și un procent de 22,2% dintre aceștia care privesc cu detașare acest aspect. Cu un personal nepregătit sau fără competențe în domeniu dar mai cu seamă dezinteresul unei anumite părți a managerilor, duce la scăderea performanțelor organizațiilor iar rezultatele nu vor fi cele scontate. O abordare greșită au managerii în ceea ce privește specializarea periodică a resursei umane. Aceștia consideră că o dată pe an este suficient ca angajații să urmeze cursuri de specializare. 92,3% consideră că aceste cursuri trebuie organizate în interiorul clubului. Abordarea este greșită deoarece informațiile provin de regulă dinspre organizații specializate în acest sens. Un exemplu pozitiv îl întâlnim la clubul C.F.R. Cluj care este membru al Asociației Cluburilor Europene, acolo unde se dezbat probleme legate de activitatea cuburilor. Lipsa informațiilor noi duce la o stagnare a pregătirii profesionale și în consecință afectează randamentul cluburilor.

Activitatea angajaților unui club trebuie motivată. Majoritatea managerilor recurg la motivare pozitivă, aceasta fiind de altfel cea mai indicată.

Așa cum am afirmat pe parcursul lucrării noastre, alături de funcțiile managementului, procesul de management reprezintă un factor foarte important, fapt admis de marea majoritate a managerilor. Procesul de management este influențat în proporție de 72,2% de existența unui compartiment administrativ performant.

Procesul de management este determinat de conceperea unui plan previzional. 61% dintre respondenți au indicat corect perioada de realizare și implementare (de la 3 la 5 ani). Totuși, un procent destul de mare (39%) se

află în afara acestei perioade, fapt care dovedește necunoașterea importanței alcătuirii unui plan previzional. Se evidențiază din cercetare unele aspecte care contravin practicii curente și literaturii de specialitate. Astfel, 37,5% dintre managerii cu studii în management apreciază alcătuirea planului previzional pe o perioadă cuprinsă între 0,5 și 2 ani, ceea ce reprezintă o gravă eroare de abordare. Considerăm necesar ca și managerii cluburilor să participe la cursuri de perfecționare și la stagii de pregătire pentru a-și îmbunătății cunoștințele.

În cadrul procesului de management un factor important este reprezentat de mediul intern. Acesta are o mare influență asupra procesului de elaborare al strategiilor manageriale. Observăm, în contextul mediului intern importanța minoră acordată culturii organizaționale. Lipsa acestei culturi determină inexistența la unele cluburi a sentimentului de mândrie privind apartenența la organizația respectivă. Un aspect negativ este dat de faptul că regăsim un procent de 6,7% din organizații care nu elaborează strategii și politici de activitate. Surprinzător este faptul că 94,1% dintre manageri sunt convinși că angajații cluburilor acceptă cu ușurință schimbările politicii de management. Studiile de specialitate contrazic cu tărie acest aspect. Forța reactivă în cadrul organizației, atunci când se schimbă strategii, este extrem de puternică fiind reprezentată de factorul uman.

Un alt aspect îmbucurător legat de mediul intern este reprezentat de calitatea condițiilor de pregătire. 72% dintre respondenți admit că se pregătesc în condiții optime. Tendința generală în fotbalul românesc este aceea de a se alinia la standardele occidentale de pregătire. Managerii au înțeles importanța condițiilor de pregătire și influența acestora în obținerea rezultatelor scontate.

Alături de mediul intern, mediul extern poate produce influențe majore în activitatea organizațiilor sportive. Cei mai importanți factori au fost identificați de către manageri ca fiind atitudinea față de calitatea muncii, legislația pentru piața muncii, taxe și impozite și activitatea celorlalte cluburi de fotbal din Liga I. Respondenții au neglijat o serie de factori importanți care trebuie luați în considerare, cum ar fi criza economică, evenimentele politice și mai nou, rata inflației.

Toate aceste aspecte conduc la elaborarea și implementarea strategiilor. Acestea implică și un control al procesului prin care managerii supraveghează activitatea întregii organizații. Pentru a-și dovedi eficiența, strategiile manageriale trebuie controlate atât la început, cât și pe parcursul și finalul implementării

lor (potrivit fundamentării teoretice menționate în capitolele anterioare). Din cercetare rezultă că doar 16,7% dintre managerii chestionați aplică această regulă, ceea ce reprezintă un procent extrem de mic. Acest fapt dovedește existența unor lacune în cunoștințele managerilor generate de lipsa continuă de pregătire pe care de altfel o neglijează și în cazul angajaților. Controlul permanent asupra strategiilor de management este important și oportun deoarece managerii pot interveni pe tot parcursul desfășurării activității pentru corectarea sau îmbunătățirea rezultatelor.

Prin teza noastră am încercat să realizăm o radiografie a fenomenului fotbalistic privind cluburile profesioniste de fotbal din Liga I prin prisma managementului aplicat. Am evidențiat o serie de aspecte pozitive în activitatea cluburilor dar și o serie de abordări greșite privind managementul organizațional. Acestea nu fac decât să întărească premisele și ipotezele de la care am pornit. Suprapunând teoriei de specialitate rezultatele obținute prin cercetarea întreprinsă de noi, observăm, fapt reliefat pe parcursul lucrării noastre, diferențe care nu trebuie neglijate. Acestea sunt generate în mare parte de existența unui cadru organizatoric învechit, tributar unei mentalități create în societatea totalitaristă. Se observă un dezinteres general al celor care conduc organizațiile sportive cu privire la implementarea unor modalități moderne de abordare și conducere a cluburilor sportive. Se evidențiază un dezinteres de neînțeles față de posibilitățile de creștere ale pregătirii profesionale atât în rândul angajaților cât și în rândul managerilor. Dezvoltarea resursei umane este practic neglijată. Din păcate, dacă nu există o obligație generată de competițiile europene, cluburile din campionatul României nu consideră necesar să își adapteze strategiile la contextul actual. În mod sigur la acest aspect contribuie și personaje care de 20 de ani nu s-au schimbat și conduc fotbalul românesc. Acesta funcționează ca o constantă, managerii tineri pătrunzând cu greu în acest domeniu. Cercetarea noastră a evidențiat faptul că organizarea cluburilor a rămas neschimbată în marea ei majoritate, unele aspecte care pot genera fluctuații în activitate dar și performanțe, fiind neglijate.

Teza noastră credem că poate fi considerată o parte contributivă, alături de lucrările publicate până acum, care să conducă la deschiderea de noi orizonturi cu privire la abordarea modernă a managementului organizațional. Din punct de vedere teoretic cercetarea noastră aduce o contribuție la studierea științifică a acestui fenomen numit management organizațional, oferind o

viziune globală asupra implementării managementului la nivelul cluburilor profesioniste de fotbal din Liga I.

Prezenta lucrare de cercetare științifică din cadrul studiilor doctorale ne-a oferit posibilitatea unei retrospecții a bazelor teoretice ale managementului organizațional și suprapunerea acestora cu rezultatele obținute în urma studiului întreprins, aspect care evidențiază caracterul științific al acestui domeniul de activitate. Bazele teoretice sunt fundamentate de totalitatea elementelor componente ale științei managementului. Ele sunt general valabile și aplicabile în activitatea organizațională. Această fundamentare teoretică, precum și rezultatele practice obținute ne determină să privim organizațiile sportive și managementul acestora prin prisma activității științifice. Suntem contemporani cu abordarea empirică a managementului organizațiilor sportive în țara noastră. Acest aspect se datorează faptului că pe de o parte știința managementului era inexistentă înainte de 1990, iar pe de altă parte faptului că odată cu apariția organizațiilor sportive de drept privat (profesioniste) managementul se exercită de cele mai multe ori așa cum consideră investitorul. Acest aspect este reliefat prin prisma rezultatelor obținute în plan internațional dar și prin modul de exprimare sportivă în plan intern. Demersul nostru în această lucrare dar și în perspectivă este să evidențiem în cadrul organizațiilor sportive caracterul științific al managementului și importanța aplicării acestei științe în activitatea organizațiilor sportive și implicit la cluburile profesioniste de fotbal din Liga I.

Se evidențiază în acest sens importanța studiului managementului organizațional întrucât societatea contemporană, competitivă și competițională, nu mai permite progresul fără aportul științei, fără un fundament științific al celor implicați în activitățile sociale. Acest fenomen se transpune normal și inevitabil și asupra activității sportive din țara noastră.

Bibliografie

Băcanu, Bogdan (1997). *Management strategic,* Editura Teora, București.

Bijou, Carles (1971). *La responsabilité du developpment dans les entreprises*, Editura Hommes et Techniques, Paris.

Brătianu, Constantin (2002). *Management strategic,* ed. a II –a, Editura Universitaria, Craiova.

Brătianu, Constantin (2004). *Management strategic,* Editura Universității Politehnice București, București.

Burnes, Bernard (1996). *Managing change,* ediția a 2-a, Editura Pitman Publishing, Londra.

Chandler, Alfred (1962). *Strategy and Structures: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.

Cioran, Emil (2001). *Schimbarea la față a României,* ediția a VI a, Editura Humanitas, București.

Cowley, Michael & Dom, Ellen (1997). *Beyound Strategic Vision,* Butter Worth, Heineman, Oxford.

Deming, Edwards, 1986, *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge.

Drucker, F. Peter (2000). *Inovare și spirit intreprinzător,* Editura Teora, București.

Drucker, Peter (2001). *Management strategic,* Editura Teora, București.

Gherasim, Toader (2003). *Cercetări de marketing,* Editura Economică, București.

Kotler, Philip (2002). *Managementul marketingului,* Editura Teora, București.

Levitt, Theodore (1976). *Management and Post-industrial Society*,The Public Interest.

Mathis, Robert, Nica, Panaite & Rusu, Costache (1997). *Managementul resurselor umane,* Editura Economică, București.

Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press.

Mintzberg, Henry & Quinn, James (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Olaru, Marieta (1999). *Managementul calității,* ediția a II a, Editura Economică, București.

Patapievici, Horea Roman (2002). *Politice,* ediția a III a, Editura Humanitas, București.

Porter, Michael (2001). *Avantajul concurențial,* Editura Teora, București.

Rosen, Ronald (1995). *Strategic management. An introduction,* Pitman Publishing, London.

Russu, Corneliu (1993). *Management,* Editura Expert, București.

Rusu, Costache (2003). *Managementul schimbării,* Editura Economică, București.

Taylor, Frederick (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper Bros, New York.

Thomson, John, L. (1997). *Strategic management,* third edition, Editura International Thomson Business Press, London.

http://www.merriam-webster.com/dictionary/strategy, accesat la data de 08.08.2012.

Presa Universitară
ISBN: 978-606-37-0856-5